

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية دراسة نظرية

إعداد الطالب

صلاح الدين محمد عساف

إشراف

الأستاذ الدكتور: موسى اللوزي

رسالـــة مقدمـــة إلى عمادة الدراســـات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الاستراتيجـــيات الإداريـــة والأمنـــــية

جامعة مؤتة ، 2009

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية السورية) دراسة نظرية بتاريخ ٢٩/١٠/٩

أعضاء لجنة المناقشة | **التوقيع**

1-الأستاذ الدكتور موسى اللوزي (رئيساً)

2- الأستاذ الدكتور خضير الفريجات (عضواً)

3- الأستاذ الدكتور حلمي شحادة (عضواً)

4- الدكتور محمد الطراونة (عضواً)

الإهـــــداء

أهدي هذا الجهد المتواضع للقيادات التاريخية المناضلة فـي قطرينـا الـشقيقين (سوريا والأردن) لدورها في تمكيني من استلهام الطريقـة المعطـاة فـي العلـم والمعرفة، فلهم ولكل من ساهم مخلصاً دوام التوفيق والتألق والنجاح.

إلى والدتي الحبيبة، والدي العزيز، أخي عماد، إخوتي أخواتي وذريتهم

وزوجتي وأولادي

أطال في عمرهم جميعاً

وهبهم العفو والعافية

صلاح الدين عساف

الشكر والتقدير

إلى السيد اللواء علي حمود لمساهمته في وضع لبنة تطويرية علميـة فـي وزارة الداخلية.

وإلى أخيه السيد اللواء بسام عبد المجيد.

وإلى أخيه السيد اللواء محمد سعيد سمور.

وإلى مدير الأمن العام الأردني السيد اللواء مازن تركي القاضي.

وإلى العقيد الدكتور محمد إبراهيم طراونه.

والأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي أستاذ التطوير الإداري في المملكـة الأردنية الهاشمية.

صلاح الدين عساف



قائمة المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم التغيير التنظيمي

قائمة الأشكال

الملخص

آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية

دراسة نظرية

صلاح الدين محمد عساف

جامعة مؤتة ، 2009

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آفاق وأبعاد التطوير الإداري في وزارة الداخليـة السورية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو واقع التطوير الإداري في وزارة الداخلية السورية.

2- ما هي معوقات التطوير الإداري؟

3- ما هي الاستراتجيات التي يمكن العمل بموجبها للنهوض بهذا الواقع؟

وللإجابة على هذه الأسئلة، أعتمد الباحث على دراسة الأدب الإداري مـن مـصادرها الأولية والثانوية إضافة إلى اعتماد منهجية المسح المكتبي والملاحظات والمقابلات مع العـاملين في هذا البناء التنظيمي مضافاً لها تجربة الباحث الشخصية، حيث تم تحديد الجوانب التنظيميـة المراد العمل عليها لتطويرها من خلال ما توصلت له الدراسة من نتائج وتوصيات تمثلت فـي ضرورة استخدام الأسس العلمية في إقامة البناءات التنظيمية وإعادة الهيكلة من خلال تبني هـذه الأسس في إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للوزارة والأخذ بهذه الأسس في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية للابتعاد بقدر الإمكان عن الحدس والعشوائية، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تبنـي نظم حوافز قادرة على زيادة دافعية الأفراد للعمـل والعطـاء وإجـراء الدراسـات المـسحية الضرورية للتعرف على ما يواجه هذه الوزارة من مشاكل ومعوقات تنظيمية.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني الفكر الإداري الحديث والعمـل بموجبـة وكذلك الاهتمام بالأفراد العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.

Abstract

GOLALS AND ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT DIMENTIONS IN THE SYRIAN ARAB REPUBLIC

THEORETICAL STUDY

Salahden Assaf

Mu'tah University, 2009

This study aims to introduce the goals and administrative development dimensions in Syrian Interior Ministry through answering the following questions:

1- What is the administrative development's status in Syrian Interior Ministry?
2- What are the administrative development's obstacles?
3- What strategies could be implemented in order to up –lift this status?

In order to answer these questions, the researcher relied on studying of the administrative literature from its primary and secondary resources, in addition to the office survey systematic reliability, observations and interviews with the employees of that organizational body as well as the researcher's own personal experience; therefore organizational aspects intended to be implemented were determined and to be developed through to outcome results and recommendations represented in the necessity of using the scientific basis in building organizational structures and restructuring through adapting these basis in restructuring the organizational infrastructure for the ministry and applying these pre-mentioned basis in the administrative decision making operations to stay as far away as possible from intuition and random, also the study had reached and concluded the necessity to adapt incentive programs able to increase individuals motivations for working and giving; and to conduct necessary survey studies to know what problems and organizational obstacles facing this ministry.

The study leads to the care-necessity of adapting the modern administrative ideology as well and to apply it fully in addition to be taking care of the working employees and to be working towards developing their skills, abilities through good planning for training programs.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1- المقدمة:

انطلاقاً من الأهداف التنموية المخلصة، التي سار القطر السوري في ركابها، متخذاً من الإطار الفكري الرصين مناراً يشع عطاء وتقدماً وازدهاراً وتحقيقاً للجهود المخلصة المبذولة في بناء الأبعاد التنموية التي تتطلع لها الوزارات والمؤسسات في بناء وترصين آفاق البناءات التنموية الهادفة في مجال التطوير الإداري لما يشكله من أهمية رائدة في هذا المضمار.

ولذا فقد جاءت هذه الدراسة لكي تؤكد الأهمية الكبيرة التي توليها القيادة السياسية في القطر لأبعاد التطوير الإداري، سيما وأنه يعبر عن سبل التغيير المخطط الذي يستهدف تحقيق فاعلية الإدارة في إنجاز الأهداف وتوفير الأطر المثلى لمواجهة المشاكل التي غالباً تعيق الأداء الفعال للإدارة الكفوءة.

إن التطوير الإداري من شأنه أن يضع القواعد الفكرية والتطبيقية في تحسين الأداء التنظيمي لفترة زمنية بعيدة. فهو في هذا المجال بمثابة الخطة الإستراتيجية الطويلة الأمد بغية النهوض بالموارد المتاحة وتحقيق أسمى السبل الهادفة لإنجاز الأهداف، فهي خطة طويلة الأمد إذا لا يمكن توقع أي تغيير أو تطوير في أداء الإدارة بين يوم وليلة، لذا فهي تؤكد إن إمكانية التغيير والتطوير في الأمد الزمني البعدي، تؤتي ثمار نتائجهما بما لا يقل من الناحية الزمنية عن فترة سنة على أقل تقدير. ولذا فإن هذه الدراسة سوف تأخذ بنظر الاعتبار الأسس والمرتكزات التي من شأنها تحقيق سبل التغيير والتطوير في البناء التنظيمي لوزارة الداخلية بما ينسجم مع التطلعات الهادفة للقيادة السياسية وتصوراتها الفكرية، والأبعاد المقترنة بنمو إمكانية تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

2.1- أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي تكمن في إطار هذه الدراسة تتمثل بالسعي الحثيث نحو ولوج أبعاد التغيير والتطوير الذي غالباً ما يشكل الفائدة الأساسية في تحقيق إمكانية النهوض بوزارة الداخلية لتأخذ دورها الفعال في إنجاز المهام والأهداف التي تتوخى تحقيقها، إذا تشير الدلائل والمؤشرات أن حقيقة التغيير والتطوير حالة صحية هادفة في إطار مختلف المنظمات الإنسانية، سيما في واقع الثورة المعلوماتية الهائلة التي يشهدها المجتمع الإنساني، آخذين بالاعتبار أن المعلومات تعتبر القاعدة الرئيسة لاتخاذ القرارات الفاعلة في مجال المشكلات التي تواجه المنظمات المتفاعلة على مختلف أنواعها، وأن وزارة الداخلية من المنظمات المتفاعلة عضوياً مع الجماهير العريضة في المجتمع وتعتبر الخدمات التي تصبو لتقديمها من أكثر الخدمات أثراً في تحقيق سبل إشباع حاجات الإنسان السوري والدخول في تحقيق ذلك لأعلى مراتب الرضا والتمكين، ولذا فإن الأهمية التي تتسم بها هذه الدراسة تتأتى من خلال هذه النظرة الثاقبة لدور وزارة الداخلية في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء.

3.1- أهداف الدراسة:

أن هذه الدراسة تستهدف جملة من المتطلبات التي تسعى لتحقيقها وتطوير أبعادها بما ينسجم مع حاجة وزارة الداخلية للتطوير من حيث:

1. تطوير أساليب الإدارة القائمة في معالجة المشاكل التي تواجهها وفقاً للأنماط الفكرية المعاصرة وبما ينسجم مع توجهات الفكر السياسي القائم في إدارة المجتمع نحو بلوغ تحقيق أهداف الفرد والمجتمع على حد سواء.
2. تطوير القيادات الإدارية القادرة والراغبة في اعتماد سبل الخلق والإبداع في الإنجاز الإداري والتنظيمي وفق معطيات الفكر الإداري المعاصر.

3. زيادة حماس الأفراد العاملين في الوزارة في المجالات التي تمكنهم من مواجهة المشاكل الإدارية والتنظيمية وبتحقيق مستوى عالي من الانضباط الذاتي في إنجاز المهام الموكولة لهم.
4. ترصين سبل الثقة والاحترام المتبادل من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين في الوزارة من جهة ومتلقي الخدمات من أبناء المجتمع من جهة أخرى.
5. خلق وبناء المناخ التنظيمي المساهم في خلق سبل التمييز والإبداع في الأداء الإداري.

4.1- مشكلة الدراسة:

تعاني أغلب البلدان النامية من انتهاج السبل التقليدية في بناء وتنظيم المؤسسات الوطنية، ولا يشكل التطوير أو التحديث في السبل المعاصرة إلا دوراً يسيراً في توجهاتها بصورة عامة وعلى وجه الخصوص، أن المعاناة التنظيمية التقليدية تشكل عقبة في وجه التطوير والحداثة في مؤسسات الدولة في العديد من البلدان النامية.

ولذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في دراسة واقع وزارة الداخلية السورية من حيث البناء التنظيمي والإداري والسبل المعتمدة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وبناء الهياكل التنظيمية فيها وطبيعة الاتصالات والتفاعلات الجارية في إطارها، ومدى الرغبة الكافية في التحسين والتحديث وسبل التطوير المستهدفة لتحقيق إمكانية أخذ دورها البناء في تحقيق أهداف المجتمع وتحسين الفكر التطوري الذي تؤكده القيادة السياسية في إطار تنويرها لمنظمات المجتمع وخصوصاً العامة منها لكي تسهم في تحقيق أبعاد التنمية الهادفة للمجتمع.

إن دراسة وتحليل واقع وزارة الداخلية وإيجاد السبل المثلى في تطوير أبعادها التنظيمية والإدارية يجعل من المشكلة التي تتصدى لها الدراسة ذات أهمية واسعة النطاق سيما وأن الأبعاد المستهدفة من خلالها

تكمن في السعي الحثيث نحو تطوير هذه المؤسسة العامة في المجتمع وذات الصلة الوثيقة بمجمل التطلعات التي تبتغي القيادة السياسية اليقظة تثويرها وتمكينها لتحقيق أهداف المجتمع والدولة على حد سواء.

5.1- أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في:

أولاً: ما هو واقع التطوير الإداري في وزارة الداخلية السورية.

ثانياً: ما هي المقومات الرئيسة التي تحد من كفاءة وقدرة الوزارة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثالثاً: ما هي الإستراتيجيات الواجب الأخذ بها للنهوض بهذا البناء التنظيمي.

رابعاً: تشخيص الواقع الإداري المعمول به حالياً في هذه الوزارة.

6.1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في وزارة الداخلية السورية من حيث قراءة وتشخيص الواقع التنظيمي لها، وتقديم صورة واقعية للبناء التنظيمي وللفكر الإداري المعمول به حالياً، من خلال مراجعة الأدب الإداري المعاصر ومقارنة بما هو معمول به حالياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 - المقدمة:

يشهد العصر الحالي توسعاً حتمياً في الجهاز الإداري لمواجهة المتطلبات والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل المتواصل وبذل الجهود في المجال الإداري لمواكبة هذه التحديات والتغيرات التي تتطلب ضرورة توافر جهازاً إدارياً كفوءاً مسؤولاً في القطاع العام أم في القطاع الخاص. فالتطوير الإداري أصبح متطلباً حيوياً يجب العمل على تحقيقه لأهمية ونتيجة لترابطه مع القطاعات الأخرى، هذا الترابط وهذا التشابك يتطلب ضرورة توافر البيئة التنظيمية الملائمة بكل جوانبها الإدارية، فالهياكل التنظيمية الإدارية وضرورة العمل على تطويرها أصبحت قاعدة أساسية لأحداث التطوير الإداري إضافة إلى تطوير الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحمل المسؤوليات والمهام للوصول بالبناء التنظيمي إلى درجة عالية من المسؤولية والكفاءة.

فالتنمية الإدارية الشاملة أصبحت تلعب دوراً رئيساً في تنظيم مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتبر التنمية الشاملة حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة فهي عملية ديناميكية شاملة تتناول جميع الأبعاد اللازمة لأحداث التنمية، وكون التنمية الإدارية تعتبر جزءاً شاملاً ومكملاً للتنمية الشاملة، جاءت أهمية التركيز على البناء التنظيمي والبيئة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من وظائف إدارية، لكونها تشكل الأساس التي تعتمد عليه التنمية الشاملة.

فتنمية الموارد البشرية تعد من المهام والواجبات الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها كل الحكومات في الدول المتقدمة وكذلك الدول النامية، وهنا تمثل المحاولات المبذولة من القيادة السورية وحكومتها دليلاً واضحاً على

أهمية التنمية والتطوير والإصلاح الإداري الشامل التي ترغب القيادة السياسية في سوريا ومن خلال توجيهاتها المتكررة على الإسراع في أحداثها للرقي بالموارد البشرية والعمل على تنميتها ولتحقيق المستوى المعيشي الملائم للمواطنين، وذلك لخلق كيانات مستقلة قوية قادرة على خدمة المواطن السوري والعربي وقادرة على الحفاظ على الشخصية الوطنية من خلال محاربة الفقر والجهل وتوفير المستويات المعيشية الكريمة للشعب لكي ينهض ويكون قادراً على تطوير ذاته لمواكبة التطورات والنهوض بالواقع الإداري.

2.2- ماهية التطوير الإداري:

لقد تعددت وتنوعت وجهات نظر المتخصصين في مجال التطوير الإداري بمفاهيمه، حيث تناوله الباحثين والدارسين وتناولوه تحت مسميات متعددة منها التنمية الإدارية، والتغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف متعددة لهذا المفهوم، ركزت هذه التعاريف على محاور ارتكاز الكتاب، ولكن يمكن النظر للتطوير الإداري على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى إحداث التطوير، وهو كذلك عبارة على جهود شاملة مخططة هادفة إلى تغير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في ما يحملونه من قيم ومفاهيم وأنماط سلوكية واتجاهات، كما يلاحظ أن محاور الاهتمام التي ركز عليها علماء الإدارة جاءت جميعها مركزة على أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به وتطويره وتعليمية وفي ذلك يرى الأعرجي أن مفهوم التطوير الإداري يأخذ المفاهيم التالية:

أ. التحضير الموجه للتغير الإداري.

ب. العملية السياسية المصممة لتنسيق العلاقات بنية الجهاز الإداري والشرائح المعنية في المجتمع.

ج. إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي.

د. تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد.

هـ. تحديد المهام والمسؤوليات وقواعد العمل.

إضافة إلى هذه المفاهيم يمكن الاستنتاج، بأن التطوير الإداري يهدف إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية للأفراد والمجتمع والعاملين في أجهزة الدولة، كذلك اللوائح والقوانين والأنظمة والعادات والتقاليد والأعراف والعمل على توجيهها توجيهاً سليماً يساعد على تنفيذ سياسات الدولة وتطلعاتها المستقبلية.

كما يلاحظ أن هناك تداخل في تعاريف الكتاب لمفهوم التطوير الإداري مع مفاهيم أخرى تؤدي جميعها نفس الهدف.

فالتطوير الإداري يقصد به سلسلة من التحسينات في الجهاز الإداري التنفيذي ابتداء من إعادة تنظيم هيكل الإدارة الحكومية إلى التغييرات البسيطة في أساليب إنجاز الأعمال.(حمدي، 1977)

كما يقصد بالتطوير الإداري: العمل على تنظيم الجهاز الإداري للدولة عن طريق تنظيم سلطة القيادة والسلطات الإدارية المركزية والمرفقية والمحلية تنظيماً علمياً سليماً يكفل تقديم الخدمات العامة للمجتمع على أكمل وجه وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف بشكل يتحقق القوة والعزة للدولة والرفاهية للمجتمع.(مهنا، 1974)

كما يمكن النظر لمفهوم التطوير الإداري بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تحدث في التنظيم باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.(هاشم، 1985)

ويلاحظ من هذه التعاريف، أن هناك الكثير من النقاط المشتركة في ما أبدوه الكتّاب والعلماء، ولتوضيح ذلك، فإن الباحث يرى بضرورة تناول العديد من المفاهيم المتعلقة بهذا البعد، وتوضيحها وتناولها بشكل دقيق حتى لا يكون هناك خلط أو عدم وضوح للقارئ، فالكثير من علماء الإدارة تناولوا هذا الموضوع تحت مسميات عديدة، فمنهم من بحث بها تحت مسمى

التنمية الإدارية، وهناك من تناولهـا تحـت مـسمى التطـوير الإداري، وهنـاك من تناولها تحت مفهوم الإصـلاح الإداري والتطـوير التنظيمـي. لـذلك يـرى الباحث ضرورة الوقوف على هذه المفاهيم وتوضـيحها توضـيحاً دقيقـاً يـسهل على الباحث والقارئ ومتخذ القرار القدرة في التميز بينهما.

ففـي موضـوع التنميـة الإداريـة: يعرفهـا Rostow، بأنهـا تخلـي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليديـة الـسائدة وتبنـي الخـصائص الـسائدة في المجتمعات المتقدمة. (عثامنه،1997)

وفي تعريف لهيئة الأمم، تعرف التنمية بأنها العمليـات التـي يمكـن بهـا توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحـسين الأحـوال الاقتـصادية والاجتماعيـة في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الانـدماج فـي حيـاة الأمـة والمـساهمة في تقدمها. (عثامنه، 1997)

كما عرفت التنمية بأنها: الجهـود المنظمـة التـي تبـذل وفـق مخطـط مرسوم للتنـسيق بـين الإمكانيـات البـشرية والماديـة والمتاحـة فـي وسـط اجتماعي معينة بقصد تحقيق مستويات أعلى للـدخل القـومي والـدخول الفرديـة ومستويات أعلى للمعيشة ومن ثم الوصـول إلـى تحقـق أعلـى مـستوى مـن الرفاهية للمواطنين. (مسعد، 1995)

فالتنمية الإدارية متطلب تـسعى المجتمعـات والحكومـات إلـى تحقيقـه لأغراض تنمية الإدارة وعملياتها وتحقيـق الإصـلاحات فـي البنـاء المنظمـي والهياكل التنظيمية، وذلك لهدف تطوير الأجهزة الإداريـة وجعلهـا قـادرة علـى القيام بواجباتها ووظائفها وفقاً لما تم إعـداده مـن خطـط ومحـاولات الإصـلاح الإداري الشامل والذي يتـضمن إصـلاح التنظـيم والأسـاليب وطـرق العمـل والاستخدام الأمثل لما هو متوفر من موارد.

لذلك يرى أن التنمية الإدارية تسعى لتحقيـق تنميـة وتطـوير المهـارات الإنسانية للعاملين في القطاع العام والخاص، وهذا ما يـسعى هـذا البحـث إلـى تحقيقه من خلال إجراء هذه الدراسة على وزارة الداخلية السورية.

لذلك، يلاحظ من هذه التعاريف، أن هنـاك تقـارب وتـداخل فـي هـذه المفاهيم حيث تصب جميعها فـي هـدف واحـد وشـامل وهـو تحقيـق التقـدم والازدهار والرفاهية للمجتمع من خلال العمل علـى تطـوير وإصـلاح وتنميـة القطاع الإداري العام والخاص.

فالتنمية الإدارية هي: النمـاء الكمـي والنـوعي للمـوارد البـشرية فـي النظم الإدارية وفي الهياكل التنظيميـة، كمـا عرفـت بأنهـا الجهـود المخططـة والمنظمة والتي تبذل لرفع قـدرة الأجهـزة الإداريـة فـي الحكومـات لتحقيـق الأهداف الشاملة للتنمية. (زويلف، 1993)

أما مفهـوم الإصـلاح الإداري، فهـو تعريـف لا يخـرج عـن مفهـوم التنمية الإدارية ومفهوم التطوير الإداري، حيث تشير جميـع هـذه المفـاهيم إلـى تحقيق أهداف مشتركة واحدة، وبذلك يـشير مفهـوم الإصـلاح الإداري إلـى : سلسلة من التحسينات في الأجهزة الإدارية شـاملة لهياكلهـا وبناءاتهـا وأسـاليب عملها، كما يشير هذا المصطلح إلـى عمليـات تنظـيم الأجهـزة تنظيمـاً يـؤدي إلى تقديم خـدمات ذات جـودة عاليـة وبأقـل التكـاليف، لـذلك يتـضح بـأن الإصلاح الإداري بوجه عام يعنـي: "إحـداث تغيـر ينتقـل بأسـلوب ومـستوى الأداء الحالي إلى درجة أفـضل، وبـذلك يمكـن ملاحظـة الأهـداف المـشتركة بين هذه المفاهيم ومفهـوم التطـوير الإداري، حيـث يهـدف التطـوير الإداري إلى إدخال تغيرات على كل الأنمـاط الـسلوكية للأفـراد والمجتمعـات العاملـة في أجهزة الدولة والقـوانين واللـوائح والعـادات والتقاليـد والأعـراف للعمـل على تحقيق أهـداف معينـة تقـوم سياسـيات الحكومـة عليهـا، وقـد عـرف Richard.B، التطـوير الإداري بأنـه جهـد مخطـط علـى مـستوى التنظـيم تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظـيم مـن خـلال تـدخلات مخططـة فـي العمليات التي تجـري فـي التنظـيم مـستخدمين مـا تقدمـه العلـوم الـسلوكية والإدارية من معارف. (درة، 1985)

فالتطوير الإداري هو جهود مخططة هادفة للعمـل علـى زيـادة الكفـاءة الإنتاجية، من خلال تطوير الموارد البشرية فـي منظمـات الأعمـال والتركيـز

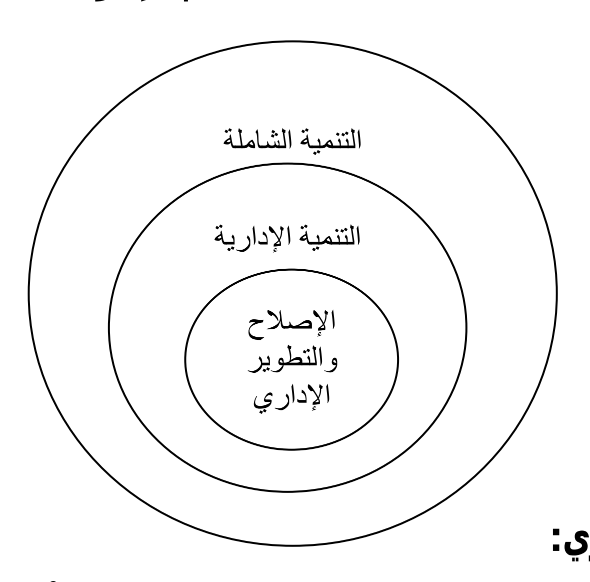
على خلق ثقافة تنظيمية جيدة إضافة إلى ضـرورة الحـصول علـى دعـم مـن الإدارة العليا والعمل على إيجـاد المنـاخ التنظيمـي الملائـم وترسـيخ مفـاهيم المشاركة في عمليات صنع القرار.

فـالتطوير الإداري يـستخدم فـي عمليـات الإصـلاح الإداري لغايـات تحقيـق الأهـداف والـسياسات والطموحـات الحكوميـة، حيـث تـشتمل هـذه السياسات والتوجهات الحكومية على ضـرورة العمـل علـى تحـديث وتطـوير وصلاح الأجهزة الحكومية بمـا فيهـا مـن مـوارد بـشرية وهياكـل تنظيميـة ووظائف إدارية تشمل التنظيم الإداري بكل أبعاده.

إن هذا التداخل في هذه المفاهيم الإدارية لهو دليـل علـى درجـة التنـاغم والتناسق في تحقيق الأهـداف المرجـوة، فاسـتخدام مفـاهيم التطـوير الإداري، والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري حيـث تعكـس معظـم هـذه المـصطلحات الجهود التي بذلوها علماء الإدارة فـي تنـاولهم لهـذا الموضـوع، لـذلك يـرى الباحث ضرورة تناول هذه المفاهيم بشكل تفصيلي أكثـر يـضعها أمـام القـارئ أو متخذي القرار فـي الإدارات الحكوميـة والخاصـة بهـدف زيـادة إلمـامهم المعرفي والنظري بهـذا الجانـب، فـالجهود المبذولـة فـي التطـوير الإداري، تعتبر أن التطوير الإداري، هو عبـارة عـن عمليـات ميكانيكيـة تركـز علـى تطوير النظام الإداري، من أنظمة وهياكـل وطـرق وأسـاليب وتقنيـات. فهـي عمليات تشتمل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئـة العناصـر الإداريـة وإكـسابها المهارات والقدرات والاتجاهـات التـي تؤهلهـا لأداء عملهـا بطريقـة أفـضل، إضافة إلى ذلك، فهي تتطرق إلـى ضـرورة تطـوير الهياكـل التنظيميـة فـي المنظمات الحكومية لكي تصبح أكثر كفاءة علـى تحقيـق الاسـتمرارية والنجـاح والتطوير ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.(سعد الدين، 1989)

ولتوضيح العلاقة بين المفاهيم التي أوردهـا الباحـث، فإنـه لا بـد مـن النظر إلى الشكل رقـم (1) والـذي يوضـح العلاقـة بـين المفـاهيم الإداريـة السالفة الذكر.

شكل رقم (1)
العلاقة بين المفاهيم الإدارية



3.2- التطوير الإداري:

ينظر لأهمية التطوير الإداري من خلال النظر لأهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات العمل وكذلك الأفراد، فهو جهود تسعى إلى تطوير المنظمات وكذلك المجتمع وتحقيق الرفاه وتحسين جودة حياة الأفراد. لذلك يلاحظ أن التطوير الإداري والتنمية الإدارية تتناول عدة موضوعات مكملة لبعضها البعض، فإدارة الأفراد كأحد فروع الإدارة تركز على زيادة وعي الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال التدريب الإداري.(سلامه، 1991)

كما تركز هذه المفاهيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المرجوة على ضرورة أحداث التطوير في السياسات الانفاقية وترشيدها في استخدام الأموال وعلى كيفية الاستخدام والعمل على تحقيق الفائض واستخدامه في مشاريع تنموية تساعد على زيادة رأس المال المستثمر، للعمل على تحديث البيئة التنظيمية بكافة عناصرها واستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة في كل وظائف الإدارة من عمليات اتخاذ القرار إلى تطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال إلى بناء الهياكل التنظيمية الملائمة والعمل على وصف وتوظيف الوظائف وتحديد قوة العمل المرغوبة.

هذه الطموحـات وهـذه الـسياسات التـي تطرحهـا القيـادة الـسورية للوصول إلى أهدافها السامية ، لا يمكن تحقيقهـا إلا مـن خـلال العمـل الجـاد على تطوير المنظمات الإدارية ووضـع الخطـط المـستقبلية، ونتيجـة لأهميـة هذا المفهوم تصدى له العلماء والباحثون وأصبح علمـاً مـستقلاً لـه أهميـة فـي مختلف أنحاء العالم، مما أدى إلـى زيـادة الاهتمـام بهـذا العلـم فـي مراكـز الأبحاث والدراسات، وأصبحت هذه العلـوم تـدرس كعلـم متخـصص وتحـت مسميات عديدة منها ما تـم تدريـسه تحـت اسـم التطـوير التنظيمـي، تنميـة الموارد البشرية أو التنمية الإدارية.

4.2- مساهمات الفكر الإداري:

إن ما واجهة المنظمات الإدارية من مـشاكل عديـدة أدت إلـى ضـرورة البحث عن مفاهيم ونظريات إدارية قادرة علـى تقـديم الحلـول وحـل المـشاكل حيث ارتبط ظهور الإدارة وقيام المنظمات الإداريـة بـوعي الإنـسان ومحاولـة تبسيط الأمور وإشباع حاجاته وحل مـا يواجهـه مـن مـشاكل، ونتيجـة لـذلك واصل الإنسان عمليات البحث والدراسة والتحليـل والتجريـب لتـذليل الـصعاب وتحقيق أهدافه وأهداف المجتمع.

فقبل قيام الثـورة الـصناعية كانـت المجتمعـات بدائيـة تعتمـد علـى الإشباع الذاتي البسيط، وعلى ممارسات إداريـة بـسيطة غيـر معقـدة، تـتلاءم وطبيعة البناءات التنظيمية القائمة في تلك الفتـرة، والغيـر قـادرة علـى تحقيـق حياة كريمة للأفراد نتيجة لعدم تقدم العلـم فـي هـذا المجـال، ونتيجـة لعـدم وجـود المنظمـين والمتخصـصين فـي علـم الإدارة والقـادرين علـى البنـاء والتخطيط واتخاذ القـرار الرشـيد، ونتيجـة لهـذه الحاجـة جـاءت النظريـات الإدارية كعمليات بحث مستمرة أرست أسس علميـة اعتمـد عليهـا فـي بنـاء المنظمات الإداريـة كاسـتجابة ملحـة لتحقيـق حاجـات الأفـراد والحكومـات وإحداث تطورات هائلة في قطاع الصناعة.(البطريق، 1990)

وبناء على المحاولات التي بذلت من قبل العلماء والتي واكبت الثورة الصناعية قامت منظمات إنتاجية كبيرة احتاجت إلى مفاهيم وأسس علمية وتكنولوجية عالية وأنماطاً إدارية متقدمة قادرة على قيادة عمليات التنمية الشاملة والتنمية الإدارية وإحداث التطوير الإداري المطلوب، وهذا يؤكد بأن إحداث التنمية هي مرحلة مهمة وضرورية لعمليات التطوير. هذه الجهود في البحث والدراسة والتي رسخت مبادئ علمية وقواعد وأسس ومفاهيم نظرية، هي ما عرفت بنظريات الإدارة والتي كان لها دوراً مهماً في تطوير البناءات الإدارية وتطويرها ، لذلك سوف يستعرض الباحث دور هذه النظريات ومساهماتها في جهود التطوير الإداري، فقد ظهرت المحاولات الأولى لهذه الجهود في منتصف القرن التاسع عشر حينما شهدت الولايات المتحدة وأوروبا فائضاً في حجم النمو الاقتصادي والذي أدى إلى ظهور المنظمات الإدارية الكبيرة وما واجهة من مشاكل أدت إلى ضرورة البحث عن مفاهيم أخرى قد تساعد على حل هذه المشاكل، فكانت المحاولات الأولى والتي تجسدت بضرورة استخدام ثلاث مبادئ إدارية تنظيمية تمثلت في: التنظيم، تقييم العمل، الاتصالات والمعلومات، كما شهدت هذه المرحلة نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد ومبادئ علمية راسخة على أيدي مجموعة من العلماء، مثل هنري تاون والذي ساهم بشكل كبير في الفكر الإداري حيث ركزت جهوده على تطبيق بعض الأسس والمفاهيم البسيطة والهامة مثل ضرورة تبادل المعلومات بين الإدارة والعمال وضرورة دراسة التكاليف، واستمرت الأبحاث والدراسات إلى أن ظهرت مفاهيم الفكر الإداري الكلاسيكي والتي أطلق عليها نظرية الإدارة العلمية، حيث تناولت هذه المفاهيم والأفكار محاولات التطوير الإداري من خلال التركيز على مساهمات الفكر الإداري في التطوير، حيث ركزت هذه الجهود في هذه المرحلة على ضرورة العمل على زيادة الإنتاجية دون إعطاء أي اعتبار للعنصر البشري، هذه المساهمة الغير كاملة أدت إلى تحقيق عدة نجاحات في البدايات الأولى، ولكنها تراجعت بعد فترة نتيجة

لسلبية بعض ما تناولت مـن أفكـار حـول الفـرد العامـل، فقـد اعتبـرت أن الإنسان لا يحب العمل وهو مادي ويعامل كما تعامـل الماكنـه، كـذلك ركـزت هذه المرحلة على ضرورة استخدام العقاب كوسيلة لزيادة الإنتاجية.

ونتيجة للجهود المـستمرة فـي البحـث والدراسـة، تبـين بـأن بعـض مفاهيم هذه المرحلة سوف تفشل في تحقيق أهدافها ، لـذلك يجـب البحـث عـن مفاهيم ومحاولات ومساهمات أخرى قـد تـؤدي إلـى تحقيـق الأهـداف، وفـي هذه المحاولة ظهرت مساهمات المرحلة الـسلوكية أو النظريـة الـسلوكية والتـي أثبتت أن بعض مفاهيم المرحلة الأولـى لـيس صـحيحاً حـول الفـرد العامـل كذلك يجب التركيـز علـى مفـاهيم تعطـي أهميـة واعتبـاراً للفـرد العامـل واحترامه هذه المرحلة تمثلت في ما يعرف بالتجارب التـي قـام بهـا هوثـورن والتـي أثبتـت أن تطـوير الإنـسان هـو الأسـاس للوصـول إلـى إنتاجيـة عالية.(اللوزي، 2000)

وفي ضوء ذلك يرى الباحث بضرورة تناول كـل مرحلـة مـن مراحـل الفكر الإداري ودورها في التطـوير الإداري حيـث تمثلـت المرحلـة الإداريـة الأولى بمفهوم نظرية الإدارة العلمية.

5.2- نظريـة الإدارة العلميـة ودورهـا فـي التطـوير الإداري: (اللـوزي، 2000)

فقد تبلورت جهود رائدها والمعروف باسم فردريـك تيلـر والـذي ركـز على الإدارة العلمية، بأنها الوسيلة الفاعلة في تحقيـق الكفـاءة والإنتاجيـة، فقـد ركزت جهود هذه النظرية على ضـرورة العمـل بمفهـوم الإدارة العلميـة فـي تصميم الوظائف ودراسـة أسـاليب العمـل وضـرورة التركيـز علـى مفهـوم التخصص في الإدارة، وركزت على ضـرورة تطـوير الإدارة بكـل عناصـرها والابتعاد عن الأساليب العشوائية في اتخاذ القرار، فقـد أوجـدت هـذه النظريـة هياكل تنظيمية ومسميات وظيفية ومـسارات عمـل ووصـف لـبعض الوظـائف

وأصبحت البيئة التنظيمية وفقاً لمفهوم هذه النظرية أكثر وضوحاً مما كان سائداً في فترات سابقة.

لذلك ركزت هذه النظرية في تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بدراسة المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال بطرق علمية بعيدة عن العشوائية، كما طالبت هذه النظرية بالعمل على إيجاد وصف وموصفات وظيفية واضحة وهياكل تنظيمية على درجة من الكفاءة والوضوح، كما ركزت هذه النظرية على توفير العناصر البشرية الكفؤة.

ويلاحظ من خلال مساهمات هذه النظرية وروادها، بأنها أسهمت في بناء وترسيخ مبادئ وأسس علمية ما زالت قائمة ومطبقة حتى وقتنا الحاضر.

فمطالبة هذه النظرية بضرورة احترام عامل الوقت وضرورة استغلاله بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف واستغلال الوفورات المادية في مشاريع استثمارية أخرى تساعد على زيادة الناتج القومي الإجمالي بحيث ينعكس على متوسط دخول الأفراد بصورة تؤدي إلى زيادة هذه الدخول لتحقيق مستويات معيشية كريمة وحياة ذات جودة عالية، وهذه حقيقة ما تسعى إليه الحكومات السورية من خلال تنفيذ التوجهات الرئاسية في القيادة السورية والتي تسعى ليلاً نهاراً إلى تحسين مستويات المعيشة للشعب السوري والنهوض بالوطن.

إن استخدام مبادئ وأسس هذه النظرية، يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق التطوير الإداري، ولذلك ركزت هذه النظرية في مساهماتها على ضرورة الأخذ في الاعتبار الخطوات التالية، للإسراع في تحقيق التطوير الإداري، هذه الخطوات هي:

1. إعادة وصف الوظائف وتوزيع الموارد البشرية وإتباع سياسات موضوعية.
2. ضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية والتركيز على الرقابة الذاتية.
3. العمل على توفير قاعدة معلوماتية.

4.المتابعة المستمرة والبحث والتطوير.

5.توفير المتطلبات المالية اللازمة لذلك.

إن الأخذ بمبادئ نظرية الإدارة العلمية وخطواتها، يعني إتباع المنهجية العلمية المتكاملة لمزاولة كل نشاطات ووظائف الإدارة في المنظمات، فهي طالبت بضرورة العمل على دراسة البيئة التنظيمية بكل متطلباتها وعناصرها من حيث دراسة الجدوى الاقتصادية لأي بناء تنظيمي ترغب الدولة أقامته، والعمل على تصميم الوظائف وفقاً لأسس علمية تراعي الهياكل التنظيمية المرنة والقابلة للاستجابة للمتغيرات البيئية والمساعدة على التغيير والتطوير.(شاويش،1993)

هذه المساهمات في تحقيق التطوير الإداري إذا تم الأخذ بها فإنها تساعد على تحقيق درجة عالية من التنمية والتطوير الإداري الشامل.

6.2- نظرية مبادئ الإدارة ودورها في التطوير الإداري:

تمثلت مساهمات هذه النظرية من خلال ما قدمه هنري فايول من مسميات وتقسيمات لوظائف المنظمات تمثلت في:

1. الوظائف الإنتاجية.
2. الوظائف المحاسبية
3. الوظائف المالية
4. الوظائف التسويقية
5. الوظائف الأمنية
6. الوظائف التطويرية

إن هذه التسميات والتقسيمات تشكل حجر الأساس في تحقيق التطوير في منظمات العمل، والمنظمات الحكومية، مع الإشارة إلى أن هناك مستويات إدارية تشكل ما يعرف بالإدارة العليا والوسطى والدنيا، وتم توضيح وظائف الإدارة العليا من خلال هذه الجهود بوظائف رسم وإعداد السياسات والتخطيط، والتخطيط الاستراتيجي.

هذه الجهود شكلت مرحلة حاسمة في النهوض بالمنظمات الإدارية وتطويرها وترسيخ مجموعة من الأسس والمبادئ والتي يعتبر تواجدها ضرورياً في أي بناء تنظيمي متطور هذه المبادئ تمثلت في:(Lundall,1944)

1. وحدة الأمر.
2. الاستفادة والمشورة.
3. التقسيم الوظيفي.
4. توازن السلطة.
5. نطاق الإشراف.
6. التوازن الوظيفي.

هذه المبادئ تساعد على وضوح العمل وسهولة والقدرة على استخدام هياكل تنظيمية مرنة تساعد الإدارة في كل مستوى على ممارسة وتطبيق الوظائف الرئيسة لكل إدارة والمتمثلة في وظائف التخطيط، والتنظيم والرقابة والتوظيف والإشراف والتنسيق.

هذه الجهود ساعدت على إحداث وتحقيق التطوير في الكثير من العمليات الإدارية للعمل على خلق بناء تنظيمي مرن قادر على مواجهة التحديات في البيئة المحيطة.

إن توفير هذه الأسس والمبادئ والعمل بها يوفر بيئة عمل صالحة تساعد على تحقيق التطوير الإداري من خلال القدرات والمهارات العالية المتوفرة في الأفراد والتي تعتبر متطلباً إجبارياً، فالمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية روح المواطنة والإبداع لدى المواطن، أيضاً تعتبر من الأهداف التي تتحقق من خلال جهود التطوير الإداري.

7.2- نظرية البيروقراطية ودورها في التطوير الإداري:

تركت هذه النظرية الكثير من مساهماتها في ترسيخ مفاهيم إدارية قائمة على ضرورة العمل على تطوير البيئة التنظيمية الداخلية وتوضيح

خطوط العلاقات الداخلية بين الإدارة العليا والعاملين للحصول على بناء تنظيمي مستقر وقوي قائم على علاقة راسخة وواضحة تتجسد بها العمليات الإدارية الجيدة من علاقات إدارية بين كافة المستويات، إضافة إلى خطوط السلطة ومسؤولياتها.

إن تطبيق مفاهيم ومبادئ هذه النظرية إضافة إلى النظريات الإدارية السابقة سوف تؤدي إلى الحصول على قاعدة مهمة من قواعد التطوير الإداري. (الخدري، 1997)

إن مساهمات هذه النظرية تجسدت في العمل على خلق بيئة تنظيمية جيدة قائمة على وضع الأنظمة والقوانين والتعليمات اللازمة لتسهيل العمل الإداري وتطويره.

هذه الأنظمة والتعليمات تأخذ الطابع الرسمي ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا مع ضرورة اعتراف الجميع بشرعيتها وإلزاميتها كشرط أساسي لأحداث التطوير الإداري.

إن مساهمات هذه النظرية ركزت على ضرورة تطوير العنصر البشري وتنمية مهاراته وقدراته الفكرية والإدارية والتكنولوجية فجهود التطوير الإداري تعتمد على كفاءة العناصر البشرية المؤهلة والكفوءة إضافة إلى اتخاذ عنصر الكفاءة في اختيار القوى العاملة والعمل على توفير بيئة عمل صحية قادرة على توفير كل متطلبات التطوير الإداري، وهذه الجهود تتطلب من الإدارات العليا ضرورة العمل على تطوير وتدريب العامل البشري واستخدام الحوافز المادية والمعنوية وتعزيز مفهوم الرقابة الذاتية والعمل على إشباع حاجات الأفراد.

إن مفاهيم هذه النظرية قد ساهمت في جهود التطوير الإداري من خلال بحثها في تفاصيل العملية الإدارية والتركيز على الوصف والمواصفات الوظيفية وتوضيح النشاطات والمهام والمسؤوليات وتوعية

الأفراد العاملين بضرورة تحمل المسؤولية. من خلال ما سبق يمكن النظر إلى أن مفاهيم هذه النظرية قد تناولت: (اللوزي، 2000)

1. العمل والتركيز على الوظائف الإدارية بكل ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات.
2. التركيز على حقوق وامتيازات وواجبات قوة العمل.
3. مراعاة الإدارة للسياسات والتوجهات التي تتبعها بحيث تكون قابلة للتطبيق وتراعي احتياجات العنصر البشري.

8.2- نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في التطوير الإداري:

لقد جاءت جهود هذه النظرية مكملة لما سبقها من مساهمات فكرية قدمها التون مايو في التطوير الإداري، إلا أن هذه النظرية قد جاءت مكملة لما سبقها من جهود، وتناولت جوانب معينة من التطوير الإداري لم تتطرق له النظريات السابقة، فكون نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على عامل واحد وهو الإنتاجية، جاءت جهود هذه النظرية لتأخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر البشري في التطوير الإداري، فقد نبهت هذه النظرية، الإدارة إلى ضرورة مراعاة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات الفردية والعمل على إشباعها ورفع الروح المعنوية والسعي لتحقيق الرضا الاجتماعي، وأشارت إلى ضرورة مراعاة الإدارة لهذه الجوانب لما له من أهمية في الإسراع في جهود التطوير الإداري، من خلال إشباع حاجات الأفراد وزيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

إن تحقيق التنمية الإدارية بما فيها التطوير الإداري يعتمد حسب مفاهيم هذه النظرية على الفرد العامل، فالاهتمام بالأفراد وإشباع حاجاتهم وتنمية مهاراتهم يساعد على تحقيق التطوير الإداري ويساعد على توفير مستويات معيشية عالية الجودة للأفراد وللمواطنين.

إن إحداث التطوير الإداري يتطلب ضرورة العمل على تطبيق مفاهيم هذه النظريات من قبل الإدارات الحكومية للنهوض بهذه المنظمات

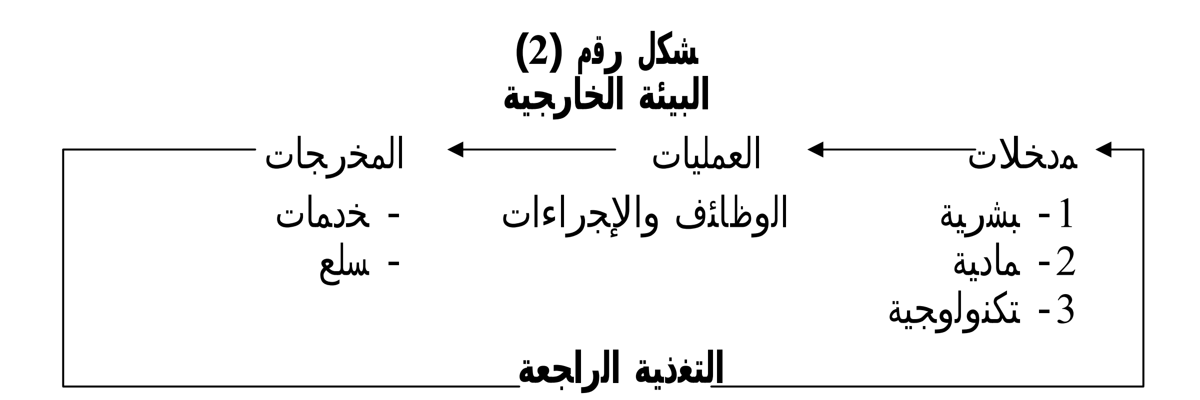
ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، إن الأخذ بمفـاهيم هـذه النظريـات يعتبـر الأساس الصحيح للتطوير وللتنمية الإدارية.

9.2- النظريات الحديثة ودورها في التطوير الإداري:

لقد جاءت جهود النظريات الحديثة ومـساهماتها إضـافة إلـى النظريـات الكلاسيكية حجر الأساس في الحصول على منظمات إداريـة كفـوءة، حيـث لـم تتوقف الأبحاث والدراسات في الحصول علـى مفـاهيم جديـدة تـدعم مـا تـم تقديمه لتحقيق التطوير الإداري.

من هذه المفاهيم الحديثة ما قدمه بيتر دركر ما يعرف بـالإدارة بالأهـداف، وهي تشير إلى ضرورة تشجيع الإدارة للعاملين بضرورة المـشاركة فـي وضـع الأهداف والعمل على تحقيقها، فهذه المفاهيم يترتب عليها رفـع الـروح المعنويـة والإبداع الإداري، وتحمل المسؤولية والمشاركة بوضع القرارات العلمية المعتمـدة على توفير قاعدة معلوماتية وليس على طريقة الحدس والتخمين، أن ترجمة أفكـار مفاهيم هذه النظريات إلى واقع ملموس يعني أن ما تم بذله من جهود فـي تطـوير الإدارات سوف يصبح من العناصر اللازمة لتحقيق التطوير الإداري، أن مفهوم هذه النظرية إضافة إلى ما سبق يعني مشاركة العاملين في تحديـد وصـيانة الأهـداف وضرورة العمل على توفير درجة عالية من المـسؤولية الأخلاقيـة فـي العمـل وضرورة إجراء العمليات التقييمية للخطط وللأهداف والبرامج الموضوعة وكـذلك القرارات، إضافة إلى نظرية الإدارة بالأهداف، هناك ما يعـرف بنظريـة النظـام المفتوح، والتي تشير إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالبيئة الخارجيـة، فكفـاءة المنظمة وكفاءة مخرجاتـها تعتمد على كفاءة ما يتم الحصول عليه من مدخلات من البيئة المحيطة، إضافة إلى العمل على بناء هياكل تنظيمية مرنة تأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية بكل عناصرها ومقوماتها، وينظر إلى مفهوم هذه النظرية من خلال الشكل رقم (2).

شكل رقم (2)
البيئة الخارجية



أن الأخذ بمفهوم هذه النظرية يعني أن منظمات العمل يجب أن تراعي البيئة الخارجية بكل عناصرها.(Richard Daft,2007)

10.2- نظرية الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري.(Denisi,2004):

تركز هذه النظرية في مساهماتها في تحقيق التطوير الإداري على الاهتمـام بالعنصر البشري والعمل على تدريبه وتنمية مهاراته وتوجيهه، إضافة إلى الاعتماد على الأسس العلمية في اتخاذ القرار الإداري، واعتماد الهياكل التنظيمية المنبـسطة وليس الطويلة، فهذه النظرية تركز على قوة العمل الفعلية الكفوءة وضرورة اعتماد السياسات الواضحة في الاختبار.

إن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية فـي منظمـات العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة إعطاء هذا العنصر أهمية كبيـرة مـن البحـث والدراسة للحصول على منظمات إدارية كفوءة.

إن أبعاد هذه المرحلة الفكرية لها تاريخ طويل في البحث والدراسة والتطوير، فقد أطلق على هذه المرحلة عدة مسميات عكست وجهات نظر الكتاب والباحثين، فقد أطلق على هذا المفهوم إدارة الأفراد وكذلك العلاقـات الـصناعية، وإدارة القـوى العاملة، وإدارة الموظفين...الخ، إن هذا الاختلاف في مسميات هذا المفهوم يعود إلى مراحل تطور هذا المفهوم عبر العصور المختلفة.

لذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: الأنشطة المتمثلة في تحليـل العمل والاختيار وتقييم أداء العاملين وترقيتهم وتصميم هياكل الأجـور والتـدريب والأمن والسلامة المهنية.

11.2- مهام إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف هذه الإدارة تتضمن ضرورة القيام بها من قبل متخصصين في هذا المجال، لذلك فإدارة الموارد البشرية كعلم من علوم الإدارة يتضمن الأسس والقواعد الإدارية وكذلك الوظائف مثل التخطيط واتخاذ القرار وكل ما يتعلق بالعناصر البشرية داخل المنظمات، كما يلاحظ أن لهذه الإدارة جانبين، الأول إداري والثاني تخصصي، فالجانب الإداري تناول مجموعة الوظائف الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها، أما الجانب الآخر فهو يتضمن مجموع المهام والوظائف الذي يقتصر أداؤها على إدارة الموارد البشرية مثل: (عبد الرزاق وآخرون،1984)

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. تحليل الوظائف.
3. وضع أسس الاختيار.
4. وضع أسس نظام الأجور.
5. وضع أسس نظام الحوافز.
6. إعداد الخطط التدريسية.
7. تقويم أداء العاملين.
8. أسس الترقية.
9. الاهتمام بشؤون العاملين.
10. تطوير علاقات العاملين.
11. تقديم الخدمات للعاملين.
12. التخطيط للمسار الوظيفي.

12.2- تخطيط الموارد البشرية: تحتاج هذه الوظيفة للقيام بها إلى (أبو شيخة،2001)

1- بيانات ومعلومات حول العاملين، تتضمن المؤهلات العلمية والمهارات والخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين.

2- معلومات حول معدلات الأداء.

3- تقييم وتصنيف الوظائف.

إن تخطيط الموارد البشرية يتضمن عدة مراحل، منهـا تحليـل الوظـائف ووصفها وتقدير الاحتياجات من الموارد البـشرية، إن تحليـل الوظـائف يتطلـب ضرورة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة منه عدة مصادر منها:

1- القوانين والأنظمة.

2- نظم وسياسات التوظيف.

3- التقييمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل.

4- تقارير الأقسام.

5- سجلات العاملين.

إضافة إلى هذه المصادر، هناك مصادر أخرى يتم الاعتمـاد عليهـا مثـل، الاستبيانات والملاحظات الشخصية وكذلك المقابلات، هذه المعلومات تعطي الإدارة صورة واضحة عن الوصف والمواصفات الوظيفية، حيث تتمثل هذه المعلومات في: (أبو شيخة، 2001)

أولاً: واجبات الوظيفة: وهي كل ما يرتبط بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات رئيسة وثانوية وتحديد كل ما يلزم للقيام بهذه المهام.

ثانياً: ظروف العمل ونسبة الخطورة: حيث ترتبط هذه المعلومات بدرجـة كبيـرة بمسائل الأمن للموظفين.

ثالثاً: الإشراف: وتتناول عدد المرؤوسين المرتبطين بوظيفـة وطـرق الإشـراف عليهم.

رابعاً: المسؤوليات غير الإشرافية: حيث ترتبط هذه المعلومات بوظـائف الإدارات بشكل عام من تخطيط وتنفيذ واتخاذ قرارات وعمليات الاتصال.

أما وصف الوظائف، فيتناول عمليات تنظيم شؤون العـاملين المتعلقـة بالوظـائف وتحديد برامج التدريب وتقييم الأداء وكل ما يتعلق بهذه المهام حتى تـتمكن الإدارة من القيام بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

13.2- استقطاب الموارد البشرية:

بعد دراسة الواقع التنظيمي من قبل الإدارة وجمـع البيانـات والمعلومـات وتحليلها تستطيع الإدارة تحديد احتياجاتها الفعلية من العاملين، فإذا تبين من خـلال المعلومات المتوفرة وتحليلها أن المنظمة بحاجة إلى قوة عمل، فـأن علـى الإدارة الرجوع إلى المصادر التالية:

أولاً: المصادر الداخلية: حيث تعتمد الإدارة في هذه الحالة على سياسـات الترقيـة داخل المنظمة لإشغال بعض الوظائف التي تم تحديدها.

ثانياً: المصادر الخارجية: حيث تعتمد الإدارة في هذه الحالة على سياسات التعيـين الدائم والمؤقت من خارج المنظمة والمتمثلة في:

1- المؤسسات التعليمية، مثل خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس.
2- مكاتب التوظيف، وهي مكاتب مهمتها العمل على توفير الأفراد المؤهلين للعمل.
3- ترشيحات وتوصيات العاملين في المنظمة.
4- النقابات العمالية.
5- الإعلان في الصحف المحلية، حيث تستطيع الإدارة الاستعانة بهـذه المـصادر للحصول على مدة العمل المطلوبة.

14.2- اختيار الموارد البشرية:

إن عمليات الاختيار التي تقوم بها الإدارة تتمثل في المفاضلة بـين الأفـراد الذين تقدموا للعمل ممن تنطبق عليهم شروط الاختيـار وفقـاً للمعـايير والأسـس العلمية، حيث تساعد هذه المرحلة على:

1- اختيار الأشخاص المؤهلين.
2- الموضوعية في عمليات الاختيار.

15.2- خطوات عمليات الاختيار:

تتمثل عمليات الاختيار في الخطوات التالية: (شتيوي، 2006)

1- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
2- تحديد مصادر الحصول على الأفراد.

3- تحديد الطرق والأساليب المستخدمة في عمليات الاختبار.
4- الاختبار الأول لطلبات المتقدمين.
5- أجزاء الاختبارات.
6- الفحص الطبي.
7- قرار التعيين.

16.2- اختبارات التوظيف:

تعتمد منظمات العمل عدة اختبارات للحصول على الموارد البشرية الكفـوءة والمؤهلة، حيث تعمل هذه الاختبارات على قياس مهارات وقدرات العاملين لاختيار الأفضل بناءاً على نتائج الاختبار، هذه الاختبارات تشكل الأداة الفاعلة التي تعتمـد على الإدارات للحصول على الموارد البشرية، وتتميز هذه الاختبارات بـ :

1- قدرتها على تحديد السلوك المطلوب.
2- مصداقيتها في قياس ما هو مرغوب.
3- الثبات، أي قدرة هذه الاختبارات في الحصول على نتائج متشابهة إذا طبقت لأكثر من مرة.
4- تتضمن معايير دقيقة وواضحة.
5- لها الصفة الشرعية والقانونية.

17.2- النظرية اليابانية:

لقد أسهمت هذه النظرية في تكامل البناء التنظيمي للمنظمة من خلال ما قدمه من إسهامات تمثلت في العمل على إحداث التكامل والتوافق بين أهـداف المنظمـة وأهداف الأفراد العاملين، والعمل على تحقق الانتماء للمنظمة من خـلال مـا يـتم إشباعه من حاجات الأفراد العاملين.

خصائص النظرية اليابانية:

تقدم هذه النظرية على عدة خصائص هي: (العقيلي، والمومني، 2000).

أولاً: الصفة العائلية:

تقوم هذه الصفة على ما يتم زرعه من قبل الإدارة العليا في نفوس العـاملين من محبة وألفة من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام بين العـاملين وبـين

الإدارة بهدف تحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي يساعد على استغلال طاقات الأفراد بصورة كاملة.

ثانياً: الثقة: وتشير هذه الصفة إلى ضرورة العمل على خلق الثقة والمحبة والود بين العاملين والإدارة العليا.

ثالثاً: العدالة: وهي انتهاج أسلوب قائم على العدل والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالترقيات والحوافز.

رابعاً: المحافظة على الممتلكات العامة: ترى هذه النظرية أن تحقق الصفات السابقة يرسخ مفهوم الولاء والانتماء للمنظمة مما يساعد في الحفاظ على المصالح العامة.

خامساً: الألفة والمودة: حيث تعمق الإدارة اليابانية على النظر للأفراد كأفراد في عائلة واحدة وتساعد على زيادة التماسك والترابط بين هؤلاء.

إن الأخذ بهذه المفاهيم سوف يساعد على تطوير المنظمة الإدارية ويساعد في تحقيق أهدافها، لذلك أرى كباحث أننافي وزارة الداخلية السورية بحاجة إلى تطبيق هذه المفاهيم من أجل التطوير وتحقيق الانتماء والولاء والإخلاص في العمل.

18.2- الهياكل التنظيمية:

إن تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة يتطلب ضرورة العمل على إيجاد هياكل تنظيم كفؤة، فكفاءة التنظيم تعتمد اعتماداً كبيراً على طبيعة ونوعية الهياكل التنظيمية المستخدمة، فسعي المنظمات للوصول إلى أهدافها من خلال ما تقوم به الإدارات من وظائف، هذه الوظائف لابد من تقسيمها والقيام بعمليات التنسيق وتوزيع السلطة والمسؤولية، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر هياكل تنظيمية كفوءة يتم تصميمها وفقاً لأسس علمية، حيث تظهر هذه الهياكل على شكل خرائط تنظيمية تحتوي أفقياً على صناديق تعبر عن الأجزاء المختلفة من أنشطة العمل وخطط تعبر عن علاقات السلطة بين المراكز الوظيفة المختلفة (القريوتي، 2006).

فالهيكل التنظيمي، هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة وتحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وفي ذلك يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط

السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (المعتصم با 2007)، كما ويشير الهيكل التنظيمي إلى إدارة المنظمة والتي يتم من خلالها تحديد أطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسمية ومركزية، حيث يقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً، كما يشير مفهوم الرسمية إلى درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، أما مصطلح المركزية، فيعني درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرار في مستويات الإدارة العليا.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الهيكل التنظيمي يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسة تتمثل في: (العميان، 2005)

1- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة.

3- نطاق الإشراف وخطط السلطة والمسؤولية.

4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

19.2- الخرائط التنظيمية:

تعتبر الخرائط التنظيمية شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وعليه فإن الخريطة التنظيمية توضح الأمور التالية:

1- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.

2- عدد المستويات الإدارية.

3- نطاق الإشراف على مستوى الوحدات الإدارية.

4- خطط السلطة بكل أنواعها والتي تربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض.

5- مراكز اتخاذ القرار.

ويلاحظ، أن الخريطة التنظيمية تتضمن نوعان:

الأول: ويشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة كاملاً، والثاني: يخصص لبيان الهيكل التنظيمي لإدارة واحدة أو جزء من المنظمة ويستخدم عندما يكون حجم المنظمة

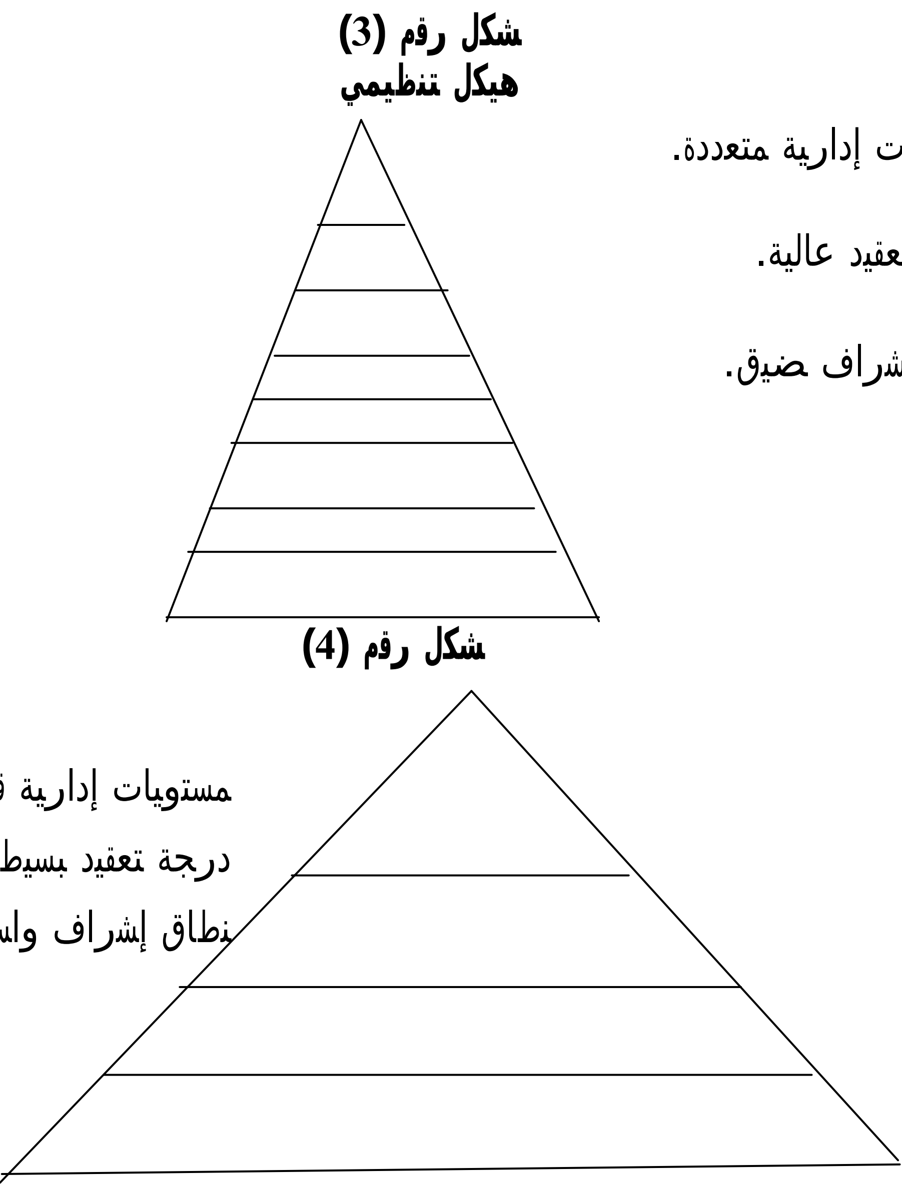
وهيكلها كبيران، ولكنه يشترط عند إعداد الخريطة التنظيمية لأي منظمة مراعاة ما يلي: (العقيلي،1999)

1- تحديد عدد مستويات الإدارة من القمة إلى القاعدة، والمستوى يجمع عادة عـدداً من الوظائف التي تكون متماثلة من حيث الأهمية والسلطة.
2- وضع الوظائف ذات الأهمية الأكبر والسلطة الأكثـر فـي المـستوى الإداري الأعلى ثم الوظائف الأقل أهمية.
3- تمثل كل وظيفة على شكل صندوق أو مربع ويتم تحديد حجمه حـسب درجـة الأهمية والسلطة.
4- ترسم خطوط السلطة التنفيذية التي تربط الصناديق (المناصب الإدارية).
5- يعبر عن اللجان والمجالس الإدارية بدوائر بدلاً من الصناديق.
6- ترسم خطوط السلطة التنفيذية بخطوط متصلة ومستقيمة، في حين أن خطـوط السلطة الاستشارية ترسم بخطوط متقطعة.
7- ترسم الخريطة بأسماء الإدارات.

20.2- أشكال الهيكل التنظيمي: (القريوتي، 2006)

أولاً- الشكل العامودي: يكون الهيكل على شكل هرم تنساب السلطة فيه من الأعلى إلى الأسفل ومن مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، ويلاحظ أن المنظمـات الإداريـة التي تمارس الفكر الإداري الكلاسيكي، يتوفر بها الهياكل التنظيميـة الطويلـة ذات المستويات الإدارية المتعددة، وتكون درجة التعقيد في الهيكل كبيرة نتيجـة لتعـدد المستويات الإدارية، مما يعيق عمليات الاتصال الإداري، وعمليات اتخاذ القـرار، ويوضح الشكل رقم 3 و4 ذلك.

شكل رقم (3)
هيكل تنظيمي



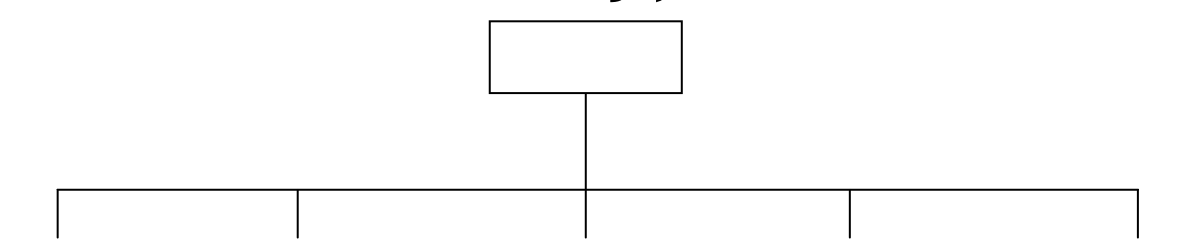
المصدر: Stephen P.Robbins, organization theory, structure Designs and Applications, 3d, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 2000, P88.

ثانياً- الشكل الأفقي: وفي هذا الشكل تنساب السلطة من اليمين إلى اليسار، ويكون في هذا الشكل عدد قليل من المستويات الإدارية مما يسهل القيام بوظائف الإدارة، كما أن نطاق الإشراف يكون واسعاً نتيجة للتخصص ونتيجة لكفاءة العناصر البشرية ويوضح الشكل رقم (4) ذلك، حيث يشير هذا الشكل إلى ضرورة إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يقوم كل منها بوظيفة متخصصة، ويوضح الشكل رقم (5) أ و(5) ب ذلك.



شكل رقم (5) أ

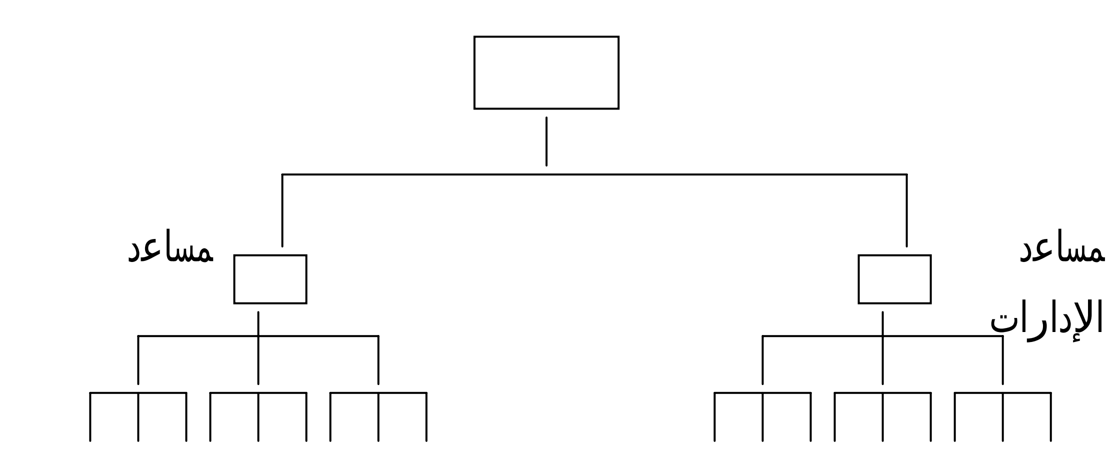
الإدارة العليا



وينطبق هذا الشكل على التنظيم الأفقي، أما التنظيم العامودي فيمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (5) ب.

شكل رقم  (5) ب

الإدارة العليا



بناءاً على ما سبق يهدف هذا البحث إلى توضيح مفاهيم الهياكـل التنظيميـة للأخذ بها، ولتحقيق التطوير الإداري، فإن الباحث يرى أن اعتماد أي منهما يعتمـد على الفكر الإداري المعمول به، وكون جهود التطـوير الإداري الحديثـة تتطلـب ضرورة العمل بمفاهيم الفكر الإداري الحديث والمتمثل في نظرية الموارد البشرية، فإن هدف البحث هو تقديم صورة واضحة لتحقيـق التطـوير الإداري فـي وزارة الداخلية السورية للعمل بموجب ما تم تقديمه من أفكار وطروحات إيجابية تتماشـى

مع توجهات القيادة السورية الحكيمة وطموحاتها للأخذ بهذه المفاهيم ومنهـا فكـر الموارد البشرية الهادف إلى استخدام الهياكل التنظيمية الأفقية وليس العامودية.

21.2- مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من خمسة أجزاء مكمله لبعضها البعض، هذه الأجزاء هي:

1- الإدارة العليا: وتتمثل في قمة الهيكل التنظيمي حيث يمكن رؤيتـه المنظمـة ككل.

2- الإدارة الوسطى: ويتمثل في الإدارات الوسطى، مثـل الأقـسام والوحـدات الإدارية في وسط الهيكل التنظيمي.

3- الإدارة التشغيلية: وهي تمثل قاعدة المنظمة ونظم الأفـراد الـذين يقومـون بأنشطة العمل الأساسية بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

4- الوحدات الاستشارية: حيث تقع خارج هيكـل الـسلطة وتـضم مجموعـة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات.

5- الوحدات الداعمة: وهي تقع خارج هيكل السلطة وتتولى العمل على تـوفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات الإدارية الأخرى، مثـل السكرتارية، العلاقات العامة... الخ.

22.2- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

يتوقف تصميم الهيكل التنظيمي على درجة تأثره بمجموعة من العوامل تتمثل في: (القريوتي، 2006)

أولاً: حجم المنظمة:

لحجم المنظمة أثراً كبيراً على درجة تعقيد البناء التنظيمي، فالمنظمات كبيرة الحجم تستطيع الاستفادة من التنوع والتخصص في العمل، بشكل أكبر من المنظمات صغيرة الحجم، وذلك من خلال استخدام أساليب وطرق متعددة تؤدي إلـى زيـادة

الإنتاج، إلا أن التقييم والتخصص تتطلب درجة عالية من التنسيق بين أجزاء المنظمة الواحدة، وهذا يؤدي أحياناً إلى صعوبة في تحقيق ذلك، كما أن زيادة عدد العاملين يترتب عليها صعوبة في عمليات الرقابة الإدارية واستخدام أساليب رقابة غير مباشرة، يؤدي استخدامها إلى زيادة التكاليف نتيجة لاستخدام الأفراد واللجان للقيام بوظائف الرقابة كوسيلة بديلة للإشراف المركزي، فزيادة حجم المنظمة الإدارية تجعل اللجوء لأسلوب اللامركزية الإدارية أمراً ضرورياً، فكلما زاد حجم التنظيم أصبح من الصعب القيام بإتباع أسلوب المركزية، وفي ذلك يرى Chris Argyris، أن ظاهرة التوسع في المنظمات الإدارية تتواجد في المنظمات الحكومية بشكل أكبر من منظمات القطاع الخاص، حيث تتبع حكومات الدول سياسات التشغيل للأفراد كوسيلة للحصول على الولاء لهذه الحكومات ورغبة في تحسين مستوياتهم المعيشية خصوصاً إذا كان متوسط دخل الأفراد منخفضاً والبطالة المقنعة عالياً.

ثانياً: دورة حياة المنظمة، تشكل دورة حياة المنظمة الإدارية نمطاً من التغيير المتوقع لها، فهي دورة ليست ثابتة، وتمر المنظمة الإدارية خلال نموها وتطورها بدورة حياة تتشكل من عدة مراحل، حيث تكون كل مرحلة مدروسة ومحسوبة ومتوقعة ولكل مرحلة سماتها، لذلك فإن لكل مرحلة أساليب للتعامل معها تختلف باختلاف المرحلة، وبناءاً عليه تمر أي منظمة خلال حياتها في ستة مراحل هي:

أولاً: مرحلة التكوين، وتشكل هذه المرحلة بداية تكوين المنظمة الإدارية حيث لا يكون مسارها واضحاً وكذلك اتجاهاتها المستقبلية، ومما يلاحظ على المنظمة في هذه المرحلة:

1- إعداد قليلة من العاملين.
2- الوظائف شاملة وغير متخصصة.
3- درجة عالية من المركزية في القرارات.
4- الهدف الأساسي البحث عن الزبائن.
5- محاولاتها البحث المستمر.

ثانياً: مرحلة النمو: وتبدأ المنظمة هنا بالنمو التدريجي والانتشار ويلاحظ عليها:

1- محاولاتها الابتكار والإبداع.

2- تشهد تغيرات كثيرة.

3- درجة عالية من المرونة.

4- عدم وجود درجة عن الثبات.

ثالثاً: مرحلة البلوغ: وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة الإدارية بالتكامل الذاتي ويتحقق المدى الكامل في الإنتاج إضافة إلى العمل على إيجاد موقع في السوق المحلي والمجتمع المحلي.

ومن مظاهر هذه المرحلة:

1- تشغيل كل الطاقات المتوفرة.

2- استخدام التخصص في العمل.

3- إعطاء العاملين فرصة المشاركة في الأهداف ووضع القرار.

4- تطوير الاتصالات.

المرحلة الرابعة: التوسع

وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة في العمل على زيادة حجمها أو فروعها للحفاظ على موقعها في سوق العمل، وتزداد في هذه المرحلة عمليات الإبداع والتطوير ووضع الخطط الإستراتيجية وتبني مفهوم المشاركة في صنع القرار والعمل على إحداث التغيير والتطوير لمواكبة المستجدات.

المرحلة الخامسة: الاستقرار

وبهذه المرحلة تحقق المنظمة درجة عالية من الثبات والاستقرار والحصول على سمعة عالية في المجتمع المحلي، وتبدأ في العمل على المنافسة من خلال الأخذ بمبدأ الكفاءة والمسؤولية واستقرار بنائها التنظيمي وإداراتها العليا والعمل بموجب خطط مستقبلية.

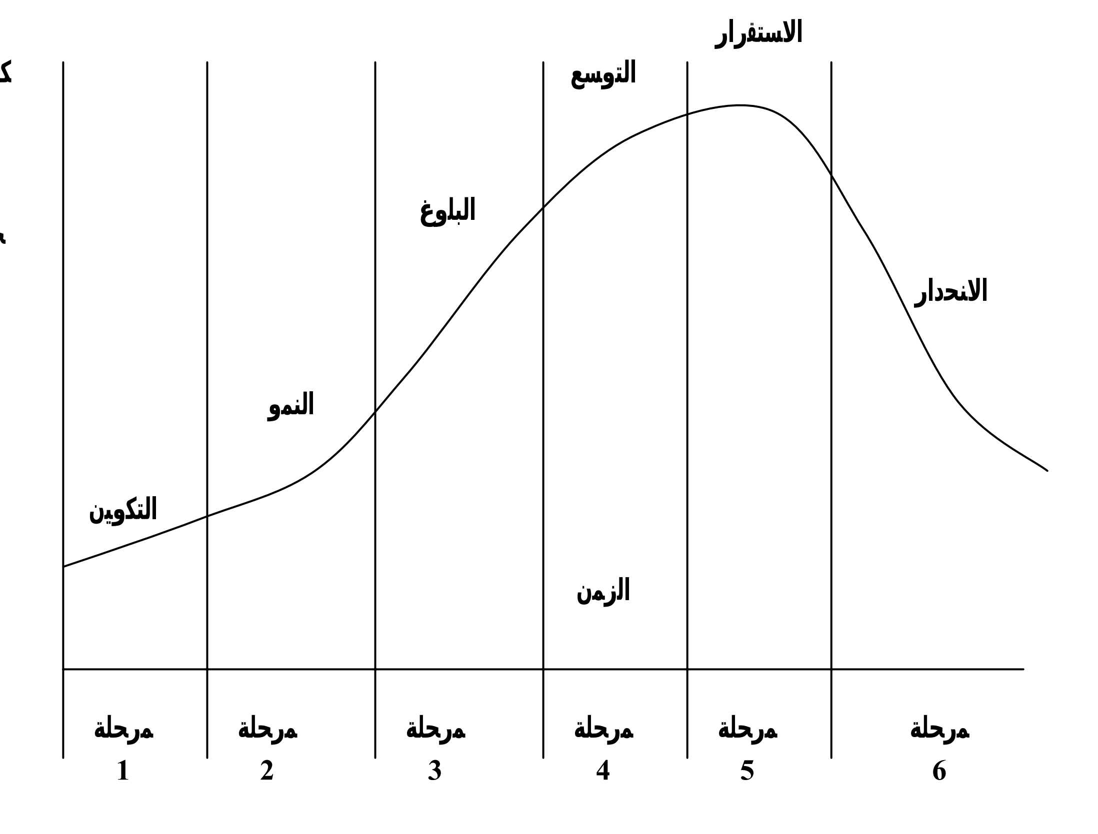
المرحلة السادسة: الانحدار

وتبدأ المنظمة بعد تحقيق درجة عالية من الثبات والاستقرار بالانحدار التدريجي نتيجة لعدم قدرتها على الاستمرار ومواكبة ما هو جديد، وتدخل في مرحلة الشيخوخة وظهور بعض الأعراض والأمراض التنظيمية والتراجع التنظيمي

لفقدان قدرتها على المنافسة، ويوضح الشكل رقم (6) دورة حيـاة المنظمـة بكـل مراحلها.

شكل رقم (6)

دورة حياة المنظمة الإدارية



المصدر: العقيلي والمومني، 2000، ص184.

23.2- أنواع الهياكل التنظيمية:

يندرج تحت هذا العنوان نوعان من الهياكل التنظيمية هي: (مدني، 1981)

أولاً: الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي تعكس البناء التنظيمي الرسمي حيث يتم تحديد الأعمال والأنشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ثانياً: الهياكل التنظيمية الغير رسمية: وهي هياكل تنظيمية تنشأ بشكل غير رسمي بين العاملين في المنظمة الإدارية، وتتكون بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين.

وتتميز الهياكل الغير رسمية بمجموعة من السمات تتمثل في:

أ- يتشكل التنظيم الغير رسمي بطريقة عفوية غير مدروسة من خلال العلاقات القائمة بين العاملين.

ب- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي الغير رسمي.

جـ- تشكل العلاقات الشخصية مصدر ضغط على العاملين في المنظمة الإدارية، حيث تفرض مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير السلوكية.

د- ينخرط الأفراد العاملين في التنظيمات الغير رسمية رغبة في إشباع حاجاتهم.

24.2- نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي:

أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، ويتشكل من الأنواع التالية:

1- التنظيم التنفيذي، ويطلق عليه في أحيان كثيرة الهيكل الميكانيكي، ويمتاز بتركز السلطة والمركزية الموجودة في قمة الهرم التنظيمي، حيث يمتاز هذا الشكل بالبساطة والوضوح والمسؤولية المحدودة وتدرج خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل.

2- التنظيم الوظيفي: وهو شكل من أشكال الهياكل التنظيمية الكلاسيكية حيث يعتمد على التخصص وتقسيم العمل إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية، ويمتاز هذا الشكل بوجود التخصص في العمل، ووجود عمال مدربين وسهولة في

الرقابة، ولكن يؤخذ عليه صـعوبة إلـزام العـاملين بالقواعـد والأنظمـة والتعليمات.

ثانياً: الهيكل التنظيمي العضوي: وفي هذا الشكل يتم تقسيم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسة، ولكنه يستطيع الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة نتيجة لوجود درجة عالية من المرونة.

25.2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

إن الهدف الأساسي للوظيفة، هو تسهيل مهمة الإدارة فـي القيـام بمهامهـا لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص التي يجب توافرها فـي أي هيكل تنظيمي:

أولاً: الاستفادة من التخصص

يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعبـاء وظيفـة واحدة، أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايـا منهـا سرعة الإنجاز وإتقان العمل وانخفاض في التكلفة.

ثانياً: التنسيق بين أعمال المنظمة

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمـة يمكـن مـن القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظـة أن تعمـل جميـع الوحـدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتمم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، مثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتـاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هـذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة

تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيـسية وأنـشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية مـن حيـث وضعها في مستوى مناسب لأهميتها.

رابعاً: تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية

يقتضي مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفة قصد من إحداهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هـو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المستودعات وإلا قد تتعرض المنظمـة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعـب أو إسـاءة اسـتعمال السلطة.

خامساً: عدم الإسراف

إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة لـه تكلفتـه، وعلـى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه مـن الـضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم مـن تقـدير التكـاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقـسيمات التنظيميـة التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

سادساً: مراعاة الظروف البيئية

تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فـإن الهيكـل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات التي تطرأ علـى الإنتـاج أو القـوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة (مخامرة وآخرون،2000).

26.2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية التصميم والبناء في الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لأن مجـرد التغير في أهداف المنظمة أو حجمها أو في الظروف البيئية التي تمـارس نـشاطها فيها أو التغير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.

وفيما يلي أهم العوامل التي يتوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي برز بعد إقراره مثال ذلـك زيادة في عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عـدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.. الخ.

2- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام الـسلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمـل المـسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

3- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المنظمة مثل اكتشاف أسـاليب عمـل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يستلزم تغيراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.

4- تغير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها (العميان،2005).

27.2- مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

1- يجب أن لا تتم إعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الأخطاء.

2- خلق أعمال لوحدات معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.

3- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي.

كيفية معالجة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

1- التأني في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب إعادة التنظيم غير المبرر.

2- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام والتشجيع على تحمـل المسؤوليات والعمل على تفويض السلطة مما يقلل من طلب اللجوء إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

3- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة إعادة التنظيم.

4- إجراء المتابعة الدورية بشأن تطبيق عملية إعـادة التنظـيم وبيـان مـدى صلاحياتها والتأكد من مبررات القيام بها.

والسؤال الذي يطرح هو: من يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

نجد من خلال الدراسات أن هناك جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي:

1. الإدارة العليا.

2. مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الإدارة العليا.
3. لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
4. منظمات استشارية مختصة بعملية إعادة التصميم.

وبناءاً على ما سبق وبعد استعراض الأدب الإداري في هـذا المجـال يـرى الباحث أنه بالإمكان تحقيق الفائدة الكبيرة في تحديث وتطـوير الهياكـل التنظيميـة لوزارة الداخلية وذلك باعتماد ما ورد بهذه الأدبيات وتبني ما هو ممكن تطبيقه فـي وزارة الداخلية السورية من خلال تبني الإدارة العليا بهذه الدراسة والأخذ بمـا ورد بها من مفاهيم علمية تساعد على إعادة هيكلة الوزارة واستخدام الأسس العلمية فـي إعادة مسمياتها والعمل على تدريب العاملين بها، إضافة إلى استخدام الأسس الفاعلة في عمليات استقطاب الموارد البشرية للنهوض بهذه الوزارة حتى تكون بادرة أولية يمكنه تعميمها على باقي القطاعات في الجمهورية العربية السورية.

28.2- الدراسات السابقة:

وقد أكـدت دراسـة (الحـسبان،2000) بعنـوان محـددات أداء وحـدات التطوير الإداري والتدريس في الأجهزة الحكوميـة الأردنيـة مـن وجهـة نظـر العـاملين فـي هـذه الوحـدات أن مـستوى أداء وحـدات التطـوير الإداري والتدريب في أجهزة الحكومة الأردنية كان متوسـطاً فـي مجـال تنميـة القـوى البشرية والتـدريس، واتفقـت كـذلك دراسـة (المـسلماني، 1999) مـع نتـائج بعض الدراسات حيث أكدت أن مـستوى فعاليـة التطـوير الإداري فـي الأردن كان متوسطاً وبالتحديد في مجال تدريب الأفراد.

أشـارت دراسـة (لافـي 2004) بعنـوان التطـوير الإداري لـوزارة الزراعة الفلسطينية، إن مـستوى التطـوير الإداري فـي الأنظمـة والتـشريعات كان ضعيفاً نتيجة لقدم هذه التشريعات وعدم تطورها، وهـذا يتفـق مـع دراسـة (Vanges & Vilka 2003) والتي تناولـت التطـوير الإداري فـي كـلٍ مـن أستونيا ولاتفيا ولتوانيا، والتي أظهرت قدم هـذه التـشريعات وعـدم صـلاحيتها لأغراض التطوير.

وقد أظهرت دراسة (السويلمين،2005) التطوير الإداري في بلديات ومراكز المحافظات في جنوب الأردن أن التشريعات والقوانين كان لها أثراً إيجابياً على جهود التطوير الإداري في هذه البلديات، وهذه الدراسة توافق ما توصل إليه (الحسبان،2000) من أن أداء وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية في الأردن كان تأثيرها متوسطاً في عدة مجالات من مجالات التطوير كما أظهرت دراسة (Jain 2001) في الهند ضرورة العمل على تطوير الأجهزة الحكومية في مجال السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (الصقور،2005) والتي تناولت التطوير الإداري في شركة الإسمنت في جنوب الأردن.

كما جاءت دراسة (Marler & Dulebohn,2006) والتي أظهرت أن خسارة درجة عالية من الاهتمام لدى العاملين بضرورة التدريب كمدخل من مداخل التطوير الإداري.

وأكدت دراسة (الصابري، 2008) في دولة الإمارات العربية أن جهود وحدات التنمية والتطوير في التطوير الإداري كان ضعيفاً في مجال التخطيط والمشاركة في صنع القرار، وهذا يتفق مع دراسة (عبابنه، 2006) والتي تناولت التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية في الأردن، حيث أشارت إلى أن نتائج التطوير الإداري كانت عالية مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.

إضافة إلى ما سبق فقد أكدت دراسة (دراقوس ونيمتورس،2008) والتي تطرقت إلى إصلاح الإدارة العامة في رومانيا، أن مجال تدريب العاملين في أجهزة الدولة بحاجة إلى التطوير والتحديث.

29.2- منهجية الدراسة:

اعتمدت منهجية الدراسة على الجانب الوصفي وتحليل وتشخيص الواقع التنظيمي للوزارة، واستخدام المعلومات المتوفرة والرجوع للمصادر الأولية والأدبيات الإدارية كذلك ما قام به الباحث من تدوين ملاحظاته

وإجراء المقابلات مع العاملين في بعض المستويات الإدارية والرجوع للسجلات والأنظمة والتعليمات المعمول بها.

30.2- ما يميز هذه الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وفي حدود علم الباحث من الدراسات الأولى في المجال النظري للبحث في مفهوم وأبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية السورية، والتي تهدف إلى إثراء القارئ ومتخذ القرار في هذا البحث لتحقيق الفائدة المرجوة.

31.2- حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على البحث في المفهوم النظري والواقع العملي لأبعاد التطوير الإداري وواقع الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية السورية، إضافة إلى جهود الباحث المكثفة في ما واجهة من صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

التغيير التنظيمي

1.3- المفهوم والأهمية:

يعرف أحمد مصطفى التغيير التنظيمي بأنه تبديل جوهري مخطط يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في كل أو بعض قطاعات التنظيم، ويعرفه "محسن الخضيري" (الخضيري،1993)، بأنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة، تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة في العلاقات، بينما يعرفه "الزيادات" (زيادات، 1999) بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب.

ومن خلال النظر إلى هذه التعريفات نلاحظ أنها قد ركزت على أن التغيير التنظيمي يثمل حالة التحول الذي يشمل الجوانب الهيكلية والإنسانية في التنظيم بغرض تحقيق الأهداف ومجاراة المتغيرات، ويمكننا تحديد العناصر التي تركز عليها هذه التعاريف لمفهوم التغيير التنظيمي بالآتي:

1- أنه عملية مخططة وهادفة.

2- الحول من وضع إلى وضع آخر.

3- أنه يشمل الجوانب الهيكلية والسلوكية.

4- هذا التحول قد يكون جذري أو بسيط.

2.3- أهداف التغير التنظيمي:

لقد أكدت جميع الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي على أن التغيير عملية هادفة ومدروسة ومنظمة ومخططة وليست عملية عشوائية، لذلك فإن جهود التغيير التنظيمي تسعى دائماً انطلاقاً من مبررات ودوافع إلى تحقيق أهداف تم الاتفاق عليها قبل الشروع في تلك الجهود.

ويستعرض "اللوزي" (اللوزي، 1998) بعض أهداف التغير التنظيمي بأنها تشمل الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق درجة عالية من التعاون، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتطوير الموارد البشرية، وترشيد النفقات بالإضافة إلى استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

بينما يحدد الخضيري (الخضيري، 1993) أهداف التغيير في زيادة الإنتاجية حيث يعتبر أن الإنتاج هو هدف دائم وأصيل للتغير، وتقليل المستخدم من المواد الخام وزيادة الآلية والتلقائية في العمل، وتخفيض التكلفة ويعتبر تخفيض التكلفة من أهداف التغيير الرئيسية وتحسين جودة الحياة والتي يعتبرها هدف دائم ومستمر لكل تغيير، وكذلك الارتقاء والتطوير والرفاهية.

في حين يوضح الزيادات (الزيادات، 1999)، أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين قدرة المنظمة على التكيف الحالي والمستقبلي مع بيئتها من خلال السعي للارتقاء بمستوى التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ويتضح من خلال هذا الاستعراض السريع لأهداف التغير التنظيمي بأنه عملية تسعى إلى تحقيق المستوى الأفضل والأكثر تطوراً والأقل تكلفة وبالتالي تعظيم الفوائد وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

3.3- التغير التنظيمي وعلاقته بالتطوير:

يعد التغيير التنظيمي واحد من المفاهيم الأساسية للتطوير التنظيمي، لأن عملية التغيير إنما تتم من أجل إحداث حالة من التطوير والانتقال من وضع إلى وضع آخر، تكون الحالة الثانية التي تم إحداث التغير عليها هي الأكثر تطوراً، ويشير اللوزي (اللوزي، 1998) بأن التطوير قد أخذ مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث، أي أنه يمكن النظر إلى المفهومين على أنهما مترادفان وذلك لتوافقهما من حيث الأهداف والمراحل والمستوى الإداري المناطة به المفهومان.

وفيما يلي توضيحاً لأبرز المفاهيم التي ارتبطت مدلولات التغير والتطوير الإداري حيث يتضح من خلالهما مدى التقارب والعلاقة المباشرة فيما بينهما:

تطوير المنظمة: وهو عملية مخططة وهادفة إلى تمكين المنظمة التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتهما على حل مشكلاتها من خلال التأثير في متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات، ويتم ذلك باستخدام مبادئ العلوم السلوكية.
التطوير التنظيمي: الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم (اللوزي، 1998).
الإصلاح الإداري: جهود هادفة إلى معالجة الاختلالات والمشكلات التي تجابهها المنظمات ومحاولة إزالة المعيقات التي تعترض طريقها في سعيها لرفع مستوى كفاءتها وفعاليتها باتجاه تحقيق أهدافها. (العواملة، 1992).
التحديث الإداري: مواكبة أحدث الأساليب والتقنيات والنظم، والمعلومات الإدارية بهدف تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها ورفع سوية الأداء.
التنمية الإدارية: إرادة وإدارة التغيير والتطوير والتحديث للإرتقاء بمستوى الأداء المادي في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة. (اللوزي، 2000).

ويمكننا الملاحظة من خلال هذه المفاهيم أنها تؤكد العلاقة بين التغير التنظيمي والتطوير من خلال تلاقيها جميعاً في هدف واحد وهو المحافظة على التوازن التنظيمي باستجابتها للمتغيرات البيئية مما يجعلها أقدر على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفعالية ورفع سوية الأداء فيها.

4.3 - مراحل خطوات التغيير التنظيمي:

وهي الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عندما تكون بصدد مواجهة تغيير معين أو واقع محتمل، أو لإنشاء تغيير يحقق أهداف محددة، وهنالك العديد من النماذج التي تم تطويرها من قبل الباحثين والتي تمثل الخطوات التي تمر بها عمليات التغيير، ولعل أبرز هذه الخطوات النموذج الشامل والذي يعتمد الخطوات التي تشمل (الخطيب، 1996) إدراك الحاجة إلى التغيير، وضع أهداف للتغيير، تشخيص المتغيرات، اختيار الأساليب المناسبة لعملية التغيير، التخطيط لعملية تنفيذ التغيير، القيام بعملية التغيير، تقييم عملية التغيير.

وهناك نموذج لوين الشهير "LEWIN MODEL" وحسب هذا النموذج فإن عملية التغيير تمر في ثلاث مراحل هي: (الزيادات، 1999).

المرحلة الأولى: إذابة الجليد وخلال هذه المرحلة يتم التركيز على تجاوز الأفكار والعادات والممارسات السائدة لتحل محلها فكار وطروحات وسلوكيات جديدة يمكن تعلمها، وتكون الحاجة إلى التغيير مدركة ومحسوسة، حيث يتم تحديد الأهداف والمجالات، والمدى الزمني للتغيير.

المرحلة الثانية: تنفيذ التغيير: وتتضمن إجراءات وأنشطة يتم من خلال إدخال مضامين التغيير في عناصر التنظيم (الهيكل والأفراد والتكنولوجيا).

المرحلة الثالثة: التثبيت: وتشمل هذه المرحلة مجمل الأنشطة الهادفة إلى الحفاظ على الوضع الجديد، والتأكيد على المضامين الإيجابية في مرحلة ما بعد إدخال التغيير.

ويتحدث "عبد الوهاب" (عبد الوهاب، 1996) عن مراحل وخطوات التغيير الناجح بأنها تبدأ بتحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعوا إليه، وتحديد أنواع التغيير المطلوب، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً، وبعد ذلك استشارة الأطراف المعنية من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود فعلهم، ويتم بعد ذلك وضع بدائل لتطبيق التغيير، ومقارنة هذه البدائل مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعداد العدة لتنفيذه، وأخيراً مقابلة التطبيق ودراسة النتائج التي يسفر عنها.

ولعل الأسلوب الأخير لمراحل التغيير الناجح هي الأخذ بالمنهجية العلمية وذلك لأنه يعتمد على جميع البيانات عن المراحل الهامة، وذلك لأن الإدارة يلزمها الحصول على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة والمناسبة، وذلك لمساعدتها في تحديد البدائل للتغيير ومن ثم تسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب، بناء على أسس موضوعية، لذلك يجب العمل على أن يتم جمع البيانات بطريقة ملائمة لنوع البيانات المطلوبة أو كذلك يجب اختيار الوقت المناسب لجمعها واختيار الأدوات المتوفرة لهذه الغاية.

5.3- مناهج التغيير التنظيمي:

لأن للإدارة مسؤولية كبيرة اتجاه التغيير، فهو يعتبر تحدياً وإثباتاً لقدراتها واختباراً جيداً لأدائها لدورها في المنظمة وفي المجتمع، كذلك عليها إتباع المنهاج الذي يساعدها على مواجهة التحديات التي تجابهها، ومن المناهج التي يمكن للإدارة إتباعها. (عبد الوهاب، 1996).

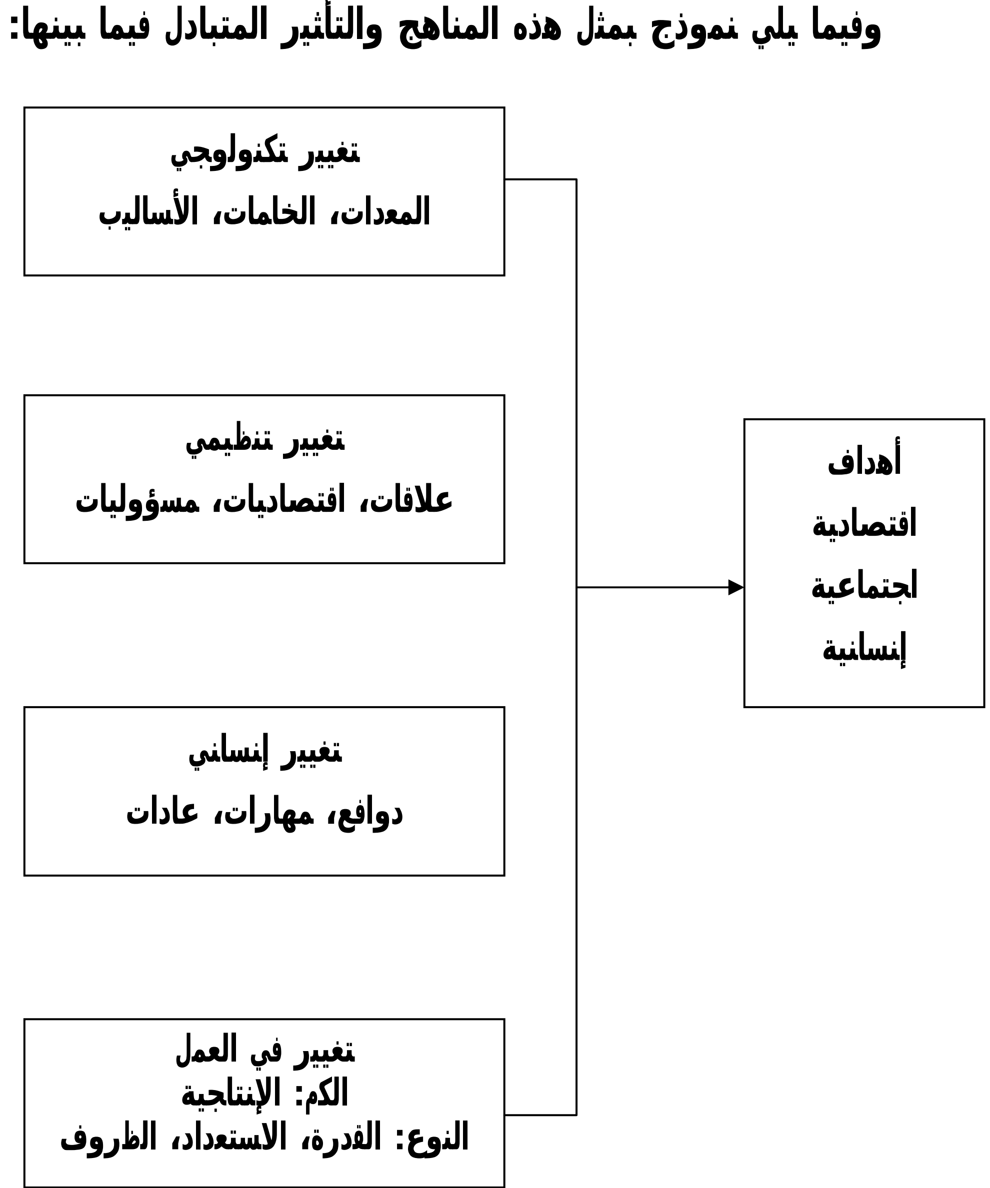
1- التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والاساليب.
2- التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأدواتها وأقسامها ووحداتها.
3- التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحهم.
4- تغيير في العمل: أما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

وهنا يمكننا ملاحظة أن هذه المناهج متداخلة ومترابطة، وأن أي واحد منها يؤثر على الآخر ويتأثر به، فالتغيير الإنساني مثلاً بما فيه من طموح وأفكار يؤثر على الوظيفة التي يؤديها الموظف نوعها وكميتها ويؤثر على العلاقات التي يتبادلها الموظف مع الآخرين، بسبب العمل ومن جهة أخرى فإن أفكار الموظف وعاداته وقيمه تتأثر بعلاقاته مع الآخرين، وتتأثر أيضاً بنوع التكنولوجيا التي يستخدمها وهكذا.



شكل رقم (7)

وفيما يلي نموذج يمثل هذه المناهج والتأثير المتبادل فيما بينها:



6.3- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

7.3- استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي:

يوجد العديد من الاستراتيجيات المتاحة أما الإدارات لتنفيذ التغيير التنظيمي، وتشير المراجع بأن إتباع أي من هذه الاستراتجيات تحكمه عوامل عدة أهمها:

1- فلسفة الإدارة التي تحكم سياستها وبالتالي تحدد طبيعة إستراتيجيتها في تنفيذ التغيير.
2- طبيعة التغيير المقترح من حيث، أهمية سرعة التنفيذ، ومدى حساسية مجالاته التي يشملها بالنسبة للمنظمة، أو العاملين وآثاره المحتملة.
3- طبيعة العاملين من حيث: مدى قابليتهم للتغيير والتجديد، طبيعة استجابتهم للأحداث ومدى تماسك التنظيم غير الرسمي في المنظمة.
4- عوام لأخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة أهمها: التشريعات الحكومية وتأثير المنظمات غير الحكومية، وفاعلية الاتحادات ونقابات العمال والظروف المحيطة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية).

8.3- أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها التغيير التنظيمي:

إستراتيجية الالتزام القانوني: وتعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين للاستجابة للتغيير، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير على أن تكون الإدارة قادرة على استخدام هذه الإستراتيجية دون مضاعفات أو تكاليف مرتفعة.

وهذه الإستراتيجية تعطي نتائج محدودة، ويرجع ذلك إلى أن استجابة العاملين قد تكون بهدف تلافي العقوبة، بسبب المخالفة (زيادات، 1999).

1. إستراتيجية الإقناع: وهي تعتمد إتباع المدخل الرشيد العقلاني لكسب تأييد العاملين للتغيير من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة.

2. إستراتيجية المشاركة: وتعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على العاملين، وقدرتها أيضاً على بث قيم وسلوكيات جديـدة وحفـز العاملين على الالتزام بمضامينها، لتكون جزء من الثقافـة التنظيميـة التـي ستكون مهداً للتغيير المقترح، أي أن هذه الإستراتيجية ترتكز علـى تكـوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، متبنية للتوجهات الجديدة للإدارة، وكل ذلك يـتم من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطـط وتنفيـذها والأخـذ بـآرائهم، ومقترحاتهم واطلاعهم على ما تم انجازه وما سيتم انجازه مـستقبلاً، وهـذه الإستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير، ويصنف "الدهان" استراتيجيات تنفيـذ التغييـر التنظيمي في الآتي: (الدهان، 1992).

1. إستراتيجية النهج التجريبي: أي أنه بالإمكان إحداث تغيير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقلانية، حيـث تقـوم الإدارة ببيـان وتوضـيح المنـافع والمكاسب المتوقعة، من التغيير للعاملين ولمنظماتهم، لحفزهم على الاستجابة الإيجابية للتغيير وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العاملين يحتكمون إلى المنهج العقلاني في بناء موقفهم ثم سلوكهم عند مواجهتهم للأحداث.
2. إستراتيجية القوة القسرية: وتعني تعديل السلوك باستخدام الإدارة لحقها فـي إلزام العاملين بالتغيير، ويستحسن عدم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إلا فـي الحالات الاستثنائية التي تضطر الإدارة إلى استخدامها.
3. إستراتيجية إعادة التعلم: أي تعديل السلوك من خـلال التـدريب لإكـساب العالمين سلوكيات جديدة تتماشى، مع التغيير المقترح.

ومن خلال واقع استراتيجيات التغيير، وبناء على هذه التطبيقـات المختلفـة لاستراتيجيات تنفيذ التغيير، نلاحظ الابتعاد النـسبي عـن تطبيـق إسـتراتيجيات المشاركة والمنهج التجريبي وإعادة التعلم، واللجوء لإسـتراتيجية إلـزام القـانوني والإقناع بشكل نسبي.

ويتحدث اللوزي عن ثلاث استراتيجيات للتغيير التنظيمـي تتـضمن ثلاثـة محاور أو اتجاهات هي: (اللوزي، 1998)

أولاً: اتجاه التفويض: ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخـال التغييـر فيها، سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليـات التغيير المطلوب.

ثانياً: اتجاه استخدام القوة، ويكون هذا الاتجاه في:

إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيـذ التغييـر المطلـوب، استبدال الأفراد وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير التنظيمي.

ثالثاً: إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

9.3- استراتيجيات تهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير على مستوى المنظمة:

تأتي عملية تهيئة الموارد البشرية على مستوى المنظمة لعملية التغيير ضمن الجهود التخطيطية التي لابد من القيام بها عند وضع إستراتيجية التغيير والتخطـيط له، ولذلك تأتي أهمية تهيئة ثقافة ثرية وفاعلة لأفراد التنظيم من الأهميـة بمكـان، حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومعتقدات وتوقعات، وتختلف ثقافة المنظمات باختلاف ثقافة المجتمعات.

لذلك يجب إدارة ثقافة المنظمة كمدخل لعملية التغيير، ويمكن أن تمثل ثقافـة المنظمة عاملاً مرشداً لسلوكيات العاملين بها في ممارسـتهم لأدوارهـم كرؤسـاء ومرؤوسين وزملاء وذلك من خلال .

1- انسجام ثقافة المنظمة مع القيم الشخصية للعاملين والقيم الاجتماعية السائدة.
2- توفر قيم شخصية بناءة لدى مؤسسي المنظمة وإدارتها العليا، تقـوم علـى فلسفتها وأفكارها ومعتقداتها.
3- استقطاب مديرين أو أعضاء من خارج المنظمة في مراكز تنظيمية مؤثرة.
4- النظرة الانتقادية لثقافة المنظمة، لتقرير مـا إذا كانـت مناسـبة لتوجهاتهـا فتستمر، أو غير مناسبة حيث يتوجب تغييرها.

ويوضح (اللوزي، 1998) بصدد تطوير الموارد البشرية كمدخل للتطوير التنظيمي أهمية تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها من مكافأة هذه القوى وتقييمها وضبطها والمحافظة عليها ويتطلب نجاح هذه الإدارة في تحقيق أهدافها توافر ما يلي: (اللوزي، 1998).

1- التمتع بموقع جيد داخل الهيكل التنظيمي مما يساعدها على تحقيق أهدافها وواجباتها.
2- إعطائها السلطة والصلاحيات التي تساعدها فعلاً على تنفيذ واجباتها الإدارية والمتخصصة لكي تعمل على التركيز في المجال التطبيقي حسب متطلبات تنمية القوى العاملة.
3- تقديم كل الدعم لها من قبل الإدارة العليا للعمل على بناء وتحضير قوة عمل فعالة.
4- ربطها مع أجهزة تخطيط وتنمية القوى العاملة الخارجية لتحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة، وبين تطوير القوى العاملة في الخارج وفي البيئة الداخلية.
5- تقديم الدعم المادي.
6- ربط إدارة الأفراد بالهياكل المسؤولة عن التغيير والتطوير الإداري.

ويلاحظ من خلال الاهتمام الذي يوليه خبراء التطوير التنظيمي أهمية الموارد البشرية كأداة لتنفيذ عملية التغيير المطلوب، لذلك يجمع هؤلاء على ضرورة منح الموارد البشرية العناية الفائقة من خلال تهيئتهم وضمان استعدادهم ومشاركتهم الجادة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة.

10.3- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كمدخل للتغيير الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية من المفاهيم المهمة في التغيير التنظيمي الاستراتيجي، وذلك لأن كلاهما يتحدث عن المستقبل والتغيير المخطط والمصيري، حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بمفاهيم تتعلق بمضامين مهمة تتمثل في ماذا تريد المنظمة أي تحديد الأهداف، وماذا تمتلك أي تحديد

الإمكانات الحالية، ثم تحليل ودراسة الظروف المحيطة المواتية وغير المواتية، والاستفادة من الزمن الماضي والحالي والمستقبلي.

فالزمن الماضي للاستفادة من الخبرات السابقة ومن أجل التنبؤ والمقارنة مع الحاضر، أما الحاضر والمستقبل لأن كل حدث حالي إنما كان في الماضي وكثير من أحداث الماضي تعيد نفسها في الحاضر والمستقبل.

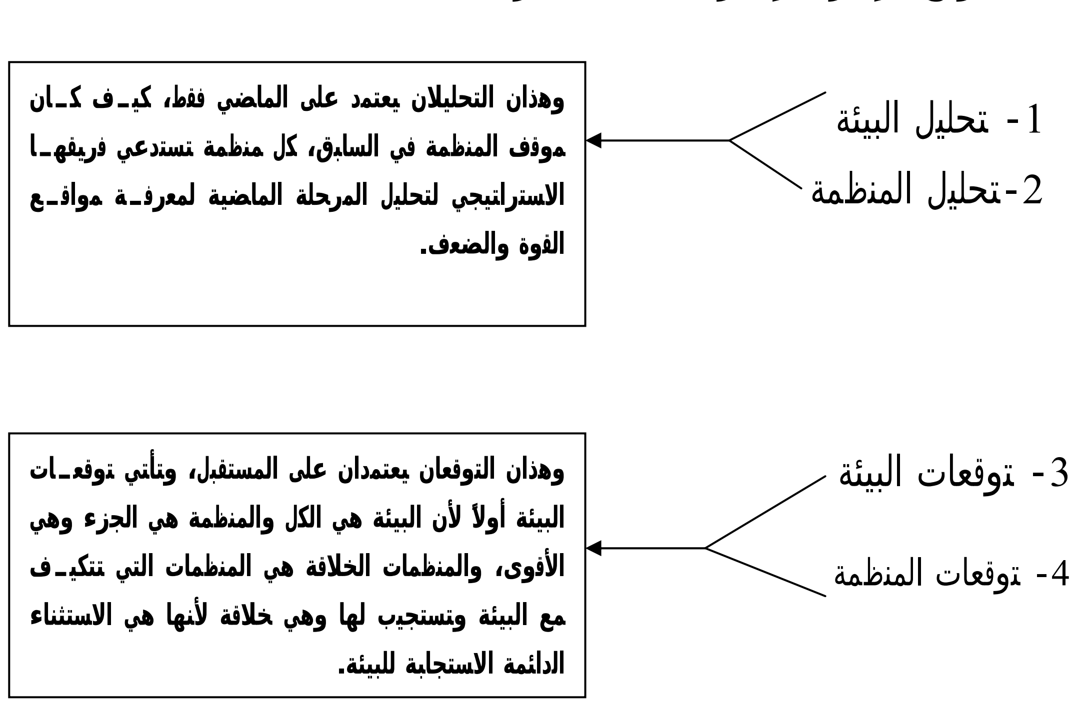
ولدى التخطيط الاستراتيجي فإن الهامش المقبول بالمساحات يزداد كلما كانت صفة المحيط ذات حركية عالية، ويقل هذا الهامش كلما قلت حيوية وتذبذب الظروف، ولدى وضع الخطة يجب وضع سقف لحدود التخطيط، من أجل أن لا تفقد المنظمة القدرة على السيطرة، (جلمران،2000) ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط العادي، في أن التخطيط الاستراتيجي ليس بالضرورة أن يكون طويل الأجل وإنما قد يكون متوسط أو قصير الأجل، كذلك لا يأخذ أي تخطيط صفة الإستراتيجية إلا إذا كان يتعامل مع الشؤون المصيرية، وهي الشؤون التي يمكن عدم حسن التعامل معها يقود إلى موت المنظمة.

لذلك يجب على كل منظمة لدى الشروع في التغيير الاستراتيجي أن تختار فريقها الاستراتيجي لمن يمتلك هذه الرؤية وعضوية هذا الفريق ليس بالضرورة أن تكون من الإدارة العليا.

أما مفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد تم إضافته بعد وجود التخطيط الاستراتيجي، وذلك يسبب إضافته مفهوم البحث والتطوير كأحد وظائف الإدارة الأخرى وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات مركز هذه العمليات، لذلك جاءت وظيفة البحث والتطوير من أجل معرفة ما إذا كان هناك رفض أو قبول من قبل البيئتين العامة والخاصة لمخرجات التنظيم، ففي حالة الرفض يجب أن يكون هناك بحث لمعرفة الأسباب وبالتالي وضع الحلول، وفي حالة القبول يجب أن يكون هناك تطوير من أجل ضمان الاستمرارية، وهذا سبب إضافة مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فإن البحث والتطوير هو الذي يضمن بقاء المنظمة والمحافظة على الميزة.

نموذج الإدارة الإستراتيجية للتغيير

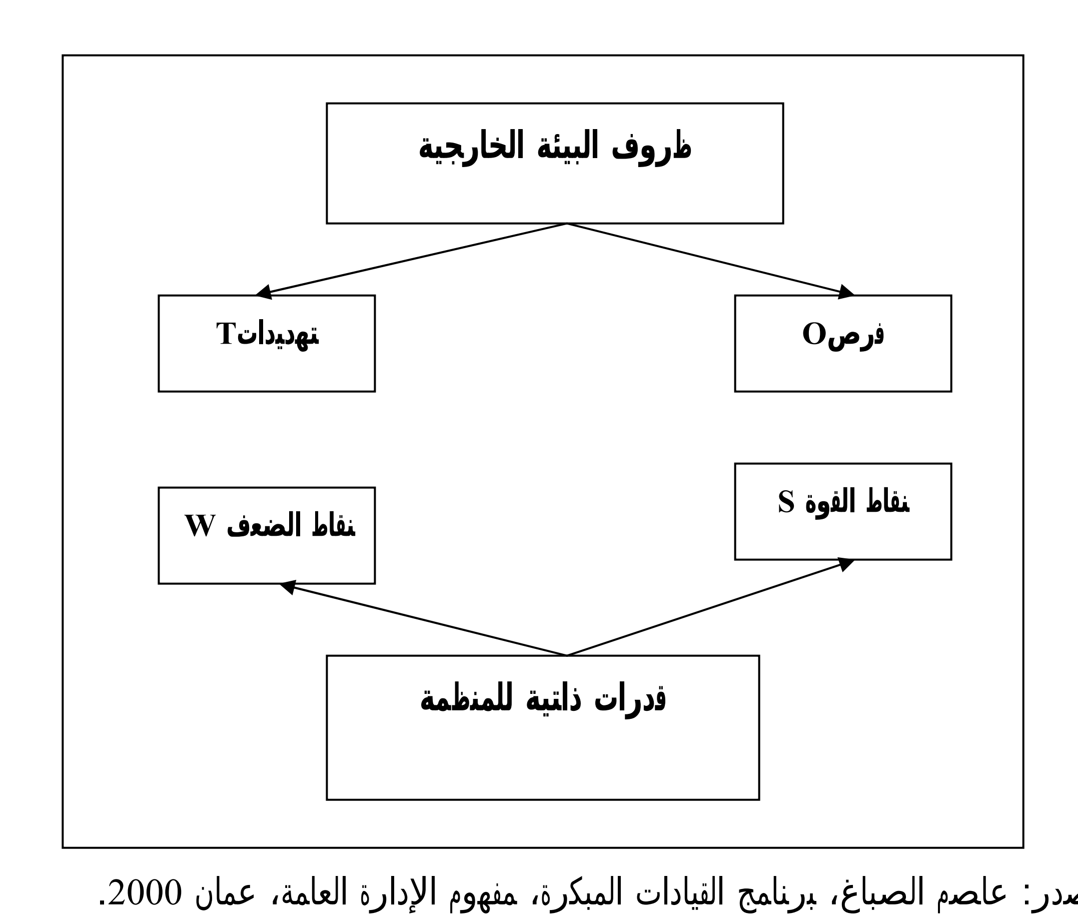
يتضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية العناصر التالية:



المصدر: Thomas.l.wheelen,j.david, HUNGER, strategic management and Business Policy ,8d ,prentice Hall ,2002.

وهنا يتم اللجوء إلى التحليل الرباعي الإستراتيجي (SWOT) بهدف التأكد من الموائمة بين القدرات الذاتية للمنظمة والبيئة الخارجية، كما هو موضح في الشكل وهو تحليل للوضع المستقبلي والحالي وانعكاساته على إستراتيجية المنظمة، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا استطاعت المنظمة الإجابة على:

1. هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟
2. هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟
3. ما هي الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكنها اغتنامها؟
4. ما هي التهديدات التي يجب أن تقلق تجاهها أكثر وما هو التحرك الاستراتيجي لصياغة دفاع جيد ضدها؟ (هواري، 1996).



المصدر: عاصم الصباغ، برنامج القيادات المبكرة، مفهوم الإدارة العامة، عمان 2000.

5- وضع وتطور الأهداف الإستراتيجية: وهي تسمى بالأهداف الأفاقية، والأفق هو أعلى نقطة للرؤيا ((نقطة التلاشي)) فكلما تحقق جزء منها تتكون نقطة جديدة أكثر بعداً وبالتالي فالهدف الأفاقي يطور، والذي ينجز يجب وضع هدف غيره.

6- تحليل الفجوة الإستراتيجية: وهي الفجوة التي تنبثق من جراء الفارق بين منحنى الأهداف الإستراتيجية والذي يشكل مستوى الطموح ومنحنى التطور في الموارد والإمكانات والطاقات، فكل منظمة بدون استثناء لديها إمكانات وطاقات ذات صفة محدودة مقابل طموح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية أكبر من الحسابات التقليدية، ويمكن لكل منظمة أن تغلق الفجوة الإستراتيجية أو تقلصها إلى الحد الأدنى من خلال جعل المخرجات أكبر من حجم المدخلات، أي إتباع مفهوم القيمة المضافة- وما يسمى بالتداؤبية "synergy"، وهي

العمل على تركيب موارد المنظمة ومخرجها بشكل يجعل الفائدة والعائد أكبر ما يمكن، وهذه الفجوة تتميز عن باقي الفجوات بأنها: (جلمران 2000).

فجوة مستقبلية وتحفيزية في حين باقي الفجوات تنظر للأداء حتى يحدث ومن ثم تحدد.

أنها ليست سلبية ولكنها ايجابية تحسبية وتحفزية.

لذلك على المنظمات بصدد التغير الإستراتيجية إذا لـم يكـن لـديها فجـوة إستراتيجية فعليها أن تخلقها.

7- انبثاق الإستراتيجية: لدى انبثاق الإستراتيجية سوف تظهـر مـشكلة تعـدد الحلول الإستراتيجية، لذلك يجب العمل على فلترة هـذه الحلـول جميعهـا، ويستبعد كل حل يتعارض مع سياسات الدولة وتوجهاتها، أو زيادة تكاليفهـا مقارنة مع الموازنة المخصصة ومن ثم اختيار الحلـول الفـضلى وليـست المثلى.

وفي العمل الاستراتيجي تجري خطوة مهمة قبل عرض القرار علـى الإدارة العليا، وهو ضرورة التجريب النظري للحل الذي تم اختياره، حيث يتم تخيل وقـع القرار على الإدارة العليا وعلى الأفراد وعلى المنافسين، أي وضع (سـيناريوهات) أو مشاهدة محتملة (جلمران، 2000) حيال كل فعل متوقع لكل فئة وتأخذ التجربـة وتتمثل النتائج، لمعرفة التصرف حيال كل رد فعل متوقع.

والهدف من هذه المشاهد المحتملة (السيناريوهات) هو الوصول إلـى الحـد الأدنى من المفاجآت، وخصوصاً ردود فعل العاملين، الذين يشكل القرار بالنسبة لهم تغييراً تنظيمياً وبالتالي كيفية التعامل مع احتمال المقاومة لهذا التغيير.

8- تنفيذ الإستراتيجية: ولدى تنفيذ الإستراتيجية يجب وضع التعامل مع الأفـراد والإدارة في بؤرة الاهتمام من قبل الفريق الاسـتراتيجي، بينمـا ينـصرف اهتمام المنفذين إلى تنمية الأدوار الإدارية والمهارات والقدرات خلال التنفيذ.

11.3- مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التعامل معها:

12.3- مفهوم مقاومة التغيير:

يعرف نيوسترومم (Newstrom) (زيادات، 1999) مقاومة التغيير التنظيمي بأنها (سلوك منظم يهدف إلى تأخير وإعاقة أو منع تنفيذ التغيير المقترح ولتصويره بالعمل السلبي، ومقاومة التغيير تتمثل في سلوك يقوم به العاملون، بهـدف وقايـة وحماية أنفسهم من أضرار حقيقية، أو أنها مجرد تـصورات وتكهنـات مـستبعدة الحدوث، وتعود عملية المقاومة لدى الأفراد وفقاً لطبيعة الإدراك، وطبيعة الاستجابة للأحداث، وأن ردود الفعل إنما تأتي من حصيلة تفاعل معطيات تنظيمية مع أبعـاد شخصية الفرد المتمثلة في التكوين النفسي.

13.3- إدارة مقاومة التغيير التنظيمي:

يمكننا اعتبار إدارة مقاومة التغيير عامل مهم يؤثر في عملية إدارة التغيـر، وأن ضعفها وعدم الجدية في ممارستها سوف يقود إلى ضياع جهود التغييـر دون جدوى، لذلك من الضرورة بمكان معرفة لماذا يقاوم الأفراد التغيير، ومـاذا يمكـن عمله لمعالجة وتقليل هذه المقاومة، ويمكن تقسيم مقاومة التغيير إلـى: (الخطيـب، 1996)

1- مقاومة الأفراد.

2- مقاومة المنظمات.

أولاً: مقاومة الأفراد:

هناك أسباب عديدة محتملة لمقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي ولعل أبرزها هو الدفاع عن المصالح الشخصية، ودافع هذه المقاومة هو شعور العاملين بأن التغييـر يهدد مصالحهم الشخصية، (الزيادات 1999) وكذلك عدم الإدراك والفهم الحقيقـي لعملية التغيير وهذا يشير إلى سوء فهم الأهداف في عملية التغيير لدى الأفراد، وهو الفهم الخاطئ لعدم وضوح أسباب وفوائد التغيير لدى الأفراد بـسبب عـدم تـوفر

المعلومات الكافية، كذلك اختلاف التغيرات فالإدارة تتوقع تحقيق فوائد إيجابية بينما لا يتوقع ذلك الأفراد.

ويتحدث (اللوزي، 1992،1998) عن أسباب مقاومة الأفراد للتغيير بأنهـا: تتمل ما تسببه العادات المختلفة التي يكتسبها الفرد ضمن إطار معين يحدد سـلوكه في مجالات مختلفة: وبالتالي فإن عملية التغيير تتطلب أن يغير كل فرد مثـل هـذه العادات التي تم اكتسابها على مدى فترات زمنية طويلة، وكـذلك التخوفـات التـي يشعر بها الأفراد من جراء التغيير، وبالرغم من عدم صحة هذه التخوفـات فإنهـا تؤثر سلبياً على نظرة الفرد تجاه التغيير نفسه، كما يتحدث عبد الوهاب (عبدالوهاب، 1996) عن نقص الحوافز للأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير وعن دور الخـوف الذي يتشكل لدى الأفراد من ضياع ما حصلوا عليه من معرفة ومهارات في مجـال معين ودور الجماعات غير الرسمية في مقاومة التغيير، وظاهرة مقاومـة الأفـراد للتغيير قد تكون ظاهرة أو خفية، كما أنها قد تأخذ درجات مختلفـة، تتـراوح مـن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة، والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش إلى الاختلاف حول نقاط بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير.

ثانياً: مقاومة المنظمات للتغيير:

يتحدث (المغربي،1994) عن مقاومة المنظمات للتغيير بأنها تعود إلى رغبة في الاستقرار في كل ما يتعلق بمجالات عملها ونشاطاتها كي تتمكن مـن تحقيـق الأداء، وبما أن التغيير قد يحدث إخلالاً بهذا التوازن فإن المنظمات قد تحجم عـن التغيير، وكذلك دور الاستثمارات السابقة في مقاومة المنظمـات لعمليـة التغييـر فالمنظمات تكون قد استثمرت مواردها في مشاريع معينة، فإذا كان التغيير له تأثير سلبي على هذه الاستثمارات، فإن هذه المنظمات قد تعارض التغيير، كذلك التعاقدات السابقة فعندما تلتزم المنظمة مع أطراف أخرى مثل: العملاء والموردين وغيـرهم وعندما يكون للتغيير تأثيراً سلبياً على هذه التعاقدات فإنها قد تعارض التغيير.

ويمكننا من خلال هذه الأسباب المتعددة وغير ها الكثير التي تقود إلى بعثرة جهود التغيير وضياع تكاليفه سدى ضرورة العمل على توقع كـل هـذه الأسـباب والعمل على تحديد استراتيجيات لمنع هذه المقاومة.

14.3- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

يوجد العديد من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن إتباع أحدها أو جميعها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك تبعاً للموقف أو الحالة وفي أبرز هذه الاستراتيجيات.

أ- الاتصال بهدف الإقناع: وذلك من خلال تزيد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة عن التغيير، ويتم تلافي أو تحجيم المقاومة الناجمة عن سوء الفهم لأبعاد التغيير (الزيادات، 1999).

ب- المشاركة: فيكون للعاملين دوراً في صياغة وتنفيذ خطة التغيير، وهذه المشاركة سوف تحفزهم على تبني التغيير، وتسهم أيضاً في تبادل المعلومات، وبذلك يتم تحجيم المقاومة وتعزيز القوى الداعمة للتغيير.

ج-تحليل العوامل: لتسهيل عملية التغيير من الضروري وضع قائمة بالعوامل التي تؤثر إيجابياً والعوامل المؤثرة سلبياً، والعمل على محاولة أن تكون العوامل الإيجابية أكثر من العوامل السلبية من خلال تقليل آثار ومضار العوامل السلبية للتغيير. (الخطيب، 1996).

د- التفاوض: أي قيام الإدارة بفتح حواراً مع المعارضين للتغيير، للاستماع إلى مطالبهم والتوصل إلى اتفاق ملزم لجميع الأطراف، ومن خلال هذه الإستراتيجية يتم التخفيف من حدة المقاومة.

ه- التوسط والتدخل والمناورة: أي الطلب من أطراف أخرى التوسط أو التدخل من أجل إيجاد صيغة يقبل بها جميع الأطراف (الزيادات،1999).

و- الالتزام الضمني أو الصريح: حيث يتم هنا استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون عملية التغيير ضرورية وحتمية وتكون معارضة التغيير تشكل إعاقة للقيام بالتغيير عندها يتم اللجوء إلى إستراتيجية الإلزام.

وفي هذا الصدد يوضح (اللوزي، 1998) دور الإدارة في إنجاح عملية التغيير من خلال استخدام التعاطف مع العاملين والتواصل معهم وإشراكهم في التعرف على أسباب التغيير، ودور الإدارة في خلق مضمون جذاب وواضح للتغيير وتجديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بمعايير

يسهل فهمها وتحقيقها، كذلك أهمية العمل على تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز على السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء، وتغيير سلوكيات العاملين والخاطئة.

بينما يتحدث (عبد الوهاب، 1996) حول علاج مقاومة التغيير عن ضرورة التدرج في تطبيق التغيير، وإدخاله على مراحل، واختيار الوقت الملائم للتغيير حيث تعد فترة الرخاء والنماء أفضل الأوقات للتغيير عندما تكون هناك وفرة في الموارد والإمكانيات المتاحة، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وإمداد الأفراد بالتدريب المناسب، ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من حيث الاتجاهات والمهارات بالتدريب المناسب، ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية، وأهمية تدريب المشرفين والرؤساء في طرق التغيير، وكيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير، وكذلك قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الأفراد في فترة الإعداد للتنفيذ، وأثناء مراحله الأولى وبعد ظهور نتائجه.

ويلاحظ تركيز الباحثين على الجانب السلوكي المتعلق بخصائص الشخصية والاتجاهات، وذلك لما للجوانب الشخصية من أهمية في مقاومة التغيير نتيجة للإدراكات المتكونة، وهذا يشير إلى أهمية فهم مكونات الشخصية كمدخل سلوكي لابد منه لمعالجة مقاومة التغيير، حيث تشير الدراسات في علم النفس الإنساني أن الشخصية تتكون من مكون بيولوجي ومكون عاطفي ومكون اجتماعي ومكون عقلي، وهذه المكونات هي المنتجة للسلوك، وأن التعريف الإجرائي للشخصية يتم من خلال السلوك، ومن خلال السلوك يتم الحكم على الشخصية لذلك يجب معرفة ما هو البعد الذي يحرك السلوك، هل هو البعد البيولوجي أم العاطفي أم العقلي أو الاجتماعي.

ويشير (عليان، 2000) إلى أن الجانب الأيمن من البعد العقلي يمثل العمليات المنطقية، ففيه تتم العمليات الحسابية والإحصائية والتحليلية ويهتم بالتعامل مع الأشياء بحقيقتها وأما الجانب الأيسر من العقل فهو العاطفي يهتم بالمشاعر والأحاسيس والإدراكات الشخصية.

لذلك يتعين على مخططي عمليات التغيير والإدارات المختلفة لدى المشروع في عملية التغيير فهم هذه المداخل السلوكية لمعرفة كيف يمكن التعامل مع هذه الجوانب المعقدة في خصائص الشخصية للأفراد، وكيفية مخاطبة الجانب المنطقي في العقل لضمان تأييد الأفراد لعمليات التغيير المختلفة.

لقد تبين من خلال الموضوعات التي تم التطرق لها خلال هذه الورقة، بأن المتغيرات البيئية المتسارعة وما ينتج عنها من آثار ونتائج مختلفة تجعل استجابة المنظمات لها والتكيف معها أمر ضروري، وذلك لأن للمنظمات إنما تعيش في بيئة دائمة الحراك والتطوير والتغير المستمر، وتثبت التجارب في الواقع العملي أن الإدارات الناجحة هي الأكثر والأسرع تجاوباً مع البيئة سعياً منها للوصول إلى حالة التوازن، وبالتالي توفير أجواء ملائمة للنشاط والإبداع والتطوير.

إن التحولات الكبيرة التي حدثت في العالم في العقد الأخير من هذا القرن والتي اشتملت على الثورة الهائلة في نظم الاتصالات، والتقدم الكبير في التكنولوجيا وما تبعها من تطورات جعلت العالم المترامي الأطراف قرية كونية، هذه التحولات أجبرت المنظمات على اختلاف أنواعها بالاقتناع بالتغيير كضرورة حتمية، وقد أشارت معظم المراجع بصدد التغيير إلى أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد أصبحت صفة ملازمة تصاحب عمليات التغيير، وتأسيساً على هذا الإدراك يتعين على الإدارات لدى المشروع بالتغيير أن تتوقع هذه المقاومة وتستوعبها وتتبنى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها وامتصاص آثارها السيئة.

الفصل الرابع

عرض الواقع التنظيمي لوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية والنتائج والتوصيات

1.4 - المقدمة:

لقد شكلت التطلعات الفكرية والآفاق العملية لواقع المجتمع السوري بمختلف أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها على ضرورة السعي الحثيث في بناء الأجهزة الوطنية القادرة على تجسيد معالم التطلعات المستهدفة للقيادة السياسية في القطر، وقد زخرت معالم التصورات الهادفة نحو بناء التنظيمات الإدارية بما ينسجم مع ضرورة شيوع العدل والمساواة والحرية الهادفة لجماهير الشعب الواسعة وتلبية متطلبات حياتها الاجتماعية بما يحقق لها أعلى سبل العيش في أمن واستقرار وبناء فاعل في مجمل حركة المجتمع السوري، وقد حظيت وزارة الداخلية باعتبارها من الأجهزة السيادية القادرة على تحقيق مستوى منال في إنجاز المهام المرتبطة بحفظ النظام والأمن العام وحماية الحرية العامة وتنفيذ سياسة الدولة وتوصيتها لها وخططها وغيرها من المهام، والمتطلبات المرتبطة بهذه الوزارة.

لقد أشارت المادة (2) من المرسوم رقم (1623) بما يلي:

وزارة الداخلية: هي الجهاز المختص بحفظ النظام والأمن العام وحماية الحرية العامة وتنفيذ سياسة الدولة وتوجيهاتها وخططها فيما يتعلق بمهام هذه الوزارة وبصورة خاصة ممارسة الاختصاصات المبنية فيما يلي مع مراعاة الاختصاصات الموكولة إلى بعض الإدارات والمديريات التابعة لها والتي تنظمها تشريعات خاصة بها:

أ- رصد التآمر على الثورة والحكم.

ب- توفير الاطمئنان والاستقرار لجماهير المواطنين والسكان عامة وحماية أرواحهم وأعراضهم وممتلكاتهم في أوقات السلم والحرب والحوادث والنكبات العامة.

جـ- صيانة وتوطيد الحريات الشخصية وحماية حقوق الأفراد ورعايتها.

د- منع الجرائم وضبطها.

هـ- تسجيل السكان وقيد الواقعات المتعلقة بأحوالهم الشخصية وتطبيق قوانين وأنظمة الأحوال المدنية.

و- الاهتمام بالشؤون المتعلقة بالانتخابات والحدود والجنح والجوازات والهجرة والسجون وإقامة الأجانب.

ز- تأمين حسن سير العمل لدى جميع الإدارات والمديريات العامة وسائر الفروع التابعة لها في الإدارة المركزية والوحدات الإدارية ورفع مستوى جهاز عناصرها من حيث الثقافة والصحة والكفاءة الفنية والمسلكية والتدريب والتأهيل والانضباط والوعي القومي.

ح- السعي إلى تطوير أجهزتها وفق أحدث الأساليب وتنظيم أعمالها بما يؤمن قيام تعاون وثيق فيها وبين الجماهير بصورة عامة وخاصة المنظمات والهيئات الشعبية، ويتيح بالتالي وضع كل إمكاناتها في خدمة الشعب.

ط- ممارسة جميع الاختصاصات والصلاحيات والمهام الموكولة إليها بمقتضى القوانين والأنظمة النافذة.

ومن هنا يتضح بجلاء بأن وزارة الداخلية تمثل أهمية رئيسية في بناء المجتمع السوري من حيث المهام والواجبات والصلاحيات المرتبطة بأدائها، كما أنها تشكل الإطار الواقي في حياته واستمرارية الاستقرار والأمن في القطر، وهي بهذا الشكل إنما هي الحرز الرصين في استمرارية تنفيذ الدولة لسياساتها وخططها وأنظمتها النافذة، وتلعب دوراً رائداً في هذا الشأن، سيما وأنها بوابة الاستقرار والأمن العام للمجتمع بأكمله، ولذلك فإنها حظيت بأهمية استثنائية في التحديث والتطوير وتحقيق الأهداف التي تتطلع لها القيادة السياسية في القطر بشكل خاص.

2.4- نبذة تاريخية عن وزارة الداخلية:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي تحتلها وزارة الداخلية في إطار الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في القطر السوري، وما تلعبه من الدور الفعال في مختلف مجالات تطبيق الأنظمة والتعليمات وحفظ الأمن والاستقرار في المجتمع

وما تمارسه من تطبيق الخطط والسياسات العامة للدولة فإنها وبلا شك مرت بحقب تطورية متعددة منذ التأسيس ولذا فإن تاريخ وزارة الداخلية تمتع بالعديد من الصكوك التشريعية التي أسهمت في تنظيم عملها وهي:

1- لقد تضمن المرسوم التشريعي رقم 76 بتاريخ 1947/6/30 تحديد ملاك وزارة الداخلية والمهام المناطة بها، ثم توالت التشريعات المختلفة بهذا الشأن إلى أن استقر الأمر بموجب المرسوم المرقم 1623 لعام 1970، والذي تضمن تحديد تشكيلات وزارة الداخلية والمعدل بالمرسوم المرقم 709 لعام 1986، إذ أشار إلى:

" تغير وزارة الداخلية الجهاز المختص بحفظ الأمن والنظام العام وحماية الحريات العامة وتنفيذ سياسة الدولة وتوجيهاتها وخططها وفيما يتعلق بمهام الوزارة فقد أشار المرسوم لما يلي":-

أ- منع الجرائم وضبطها وحماية الأرواح والأعراض والأموال وتنفيذ ما تفرضها عليها القوانين والأنظمة.

ب- تولي الشؤون المتعلقة بالهجرة والجوازات والجنسية والمرور ودخول وإقامة العرب والأجانب والسجون.

جـ- تسجيل السكان والواقعات وتولي الشؤون المتعلقة بالانتخابات العامة والاستفتاءات والجنح والحدود والترخيص بالتملك العقاري للعرب والأجانب.

د- تنفيذ الطلبات الرسمية وتقديم المؤزرات المطلوبة للجهات العامة وفق القوانين والأنظمة.

وتتكون وزارة الداخلية من جهازين رئيسين هما:

1- جهاز قوى الأمن الداخلي (الشرطة).

وهو جهاز يخضع لقواعد الانضباط العسكري ويتولى كل ما يتعلق بحفظ الأمن والنظام العام ومنع الجرائم وضبطها وحماية الحريات العامة والشخصية وتولي الأعمال المتعلقة بالهجرة والجوازات والجنسية والإقامة وتنظيم المرور والسجون.... الخ.

ويطبق على الجهاز العسكري للشرطة قوانين خدمة ومعاشات خاصة بهـم، أما العاملين المدنيين ضمن هذا الجهاز فيطبق عليهم القانون الأساسي للعاملين فـي الدولة.

2- جهاز الشؤون المدنية:

ويتكون هذا الجهاز من العاملين المرتبين ويتولى الشؤون المتعلقة بالـسكان وتطبيق قوانين وأنظمة الأحوال المدنية والـشؤون المتعلقـة بالانتخابـات العامـة والاستفتاءات والجنح والحدود.... الخ ويطبق عليهم القانون الأساسي للعاملين فـي الدولة.

ثانياً: يتم تطبيق العديد من القوانين والصكوك التنظيمية المتعددة علـى عـسكري الجهاز ويمكن إيجاز أهمها:

أ- المرسوم التشريعي رقم 77 لعام 1947 المعدل والمعاد نفاذه بالقانون رقم 198 لسنة 1954 ملاك الشرطة السورية.

ب- بعض أحكام المرسومين التشريعيين المرقمين 178 و279 لعام 1969 قانوني خدمة ومعاشات ضباط الجيش العربي السوري.

ج- المرسوم التشريعي رقم 18 لسنة 1950 المتعلق بضباط صف الجيش.

د- وجود صك تشريعي خاص بأحداث مستشفى الشرطة المرسوم رقـم 24 لـسنة 2007.

ثالثاً: تنظم الوحدات الشرطية وفق القرار رقم لعام 1981 وتعديلاته والمتـضمن هيكلة الوزارة استناداً للمرسوم 1623 المشار إليه سابقاً وهي:

1- ثمانية عشر إدارة مركزية.

2- أربعة عشر قيادة شرطة.

3- ثمانية وحدات مركزية وهي:

معهد تدريب الضباط، مستشفى الشرطة، وحدة المهام الخاصة، كلية الـشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية، مكتب الدراسات وفروع (المقـر العـام، العقود، المعلوماتية) مع ملاحظة وجود المكاتب المركزية التالية:

1- مكتب وزير الداخلية.

2- مكتب العلاقات العامة.

3- المكتب الخاص.

4- مكتب نائب الحاكم العرفي.

رابعاً: لقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم 4623 بتاريخ 2008/10/20 المتضمن تسمية وظائف معاوني وزير الداخلية والوحدات الشرطية المرتبطة بكل منهما، مع ملاحظة التوجيهات الصادرة من وزير الداخلية فقد تم ربط مكتب العلاقات العامة بالسيد المعاون لشؤون التنظيم والتدريب ومكتبي الخاص والعرفي بالسيد المعاون لشؤون الإدارة والتفتيش.

وقد تم تفويض السيد المعاون لشؤون التنظيم والتدريب بممارسة صلاحيات عاقد النفقة وآمر الصرف فيما يتعلق بالأموال الخاصة بمجلة الشرطة.

كما تم تكليف السيد المعاون لشؤون الإدارة والتفتيش بممارسة صلاحيات عاقد النفقة وآمر الصرف فيما يتعلق بالأموال الخاصة بمطبعة الشرطة.

ونظراً للأهمية المرموقة التي تحتلها وزارة الداخلية في إطار الكيان العام للدولة وحفظ النظام والاستقرار، فقد مرت بالعديد من الصكوك التشريعية والمراسيم الخاصة بأدائها بغية النهوض بكفاءتها بالأداء، بغية تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها والتي تضطلع لها القيادة السياسية في القطر.

3.4- الهيكل التنظيمي للوزارة:

يشكل الهيكل التنظيمي الداخلية أهمية أساسية في بناء أطر العلاقات التنظيمية السائدة فيها، وقد تضمن الباب الثالث من المرسوم التشريعي المرقم 78 لسنة 968/6/1 واقتراح وزير الداخلية وموافقة اللجنة الاقتصادية في جلستها رقم 23 بتاريخ 1970/4/4 ما يلي:

أولاً: لقد أشارت المادة (4) من المرسوم التشريعي أعلاه بأن الوزير هو المرجع الأعلى في قيادة مختلف الإدارات والمديريات وفروعها في الإدارة المركزية والوحدات الإدارية ومرافعة سير وتنفيذ أعمالها، وهو المسؤول عن تطبيق سياسة

الدولة في نطاق المهام المحددة للوزارة في هذا المرسوم ويتولى بصورة خاصة ما يلي:-

أ- إصدار القرارات والأنظمة المنفذة لهذا المرسوم.

ب- القيام بالمهام والصلاحيات المخولة إليه بموجب القوانين والأنظمة النافذة.

وقد حددت المادة (5) بأن الوزير هو عاقد النفقة وآمر الصرف في الوزارة وله أن ينيب عنه من يريد من معاونيه أو ورؤساء الإدارات أو المديرين في عقـد النفقة وأمر الصرف كلياً أو جزئياً.

أما المادة (6) فقد أشارت بأن معاون الوزير يقوم بالمهام التالية:-

1- يعاون الوزير في عمله معاونان يكونان مسؤولين إمامة مباشرة.

2- يحدد الوزير مهام وصلاحيات كل من المعاونين بقرار منه.

3- يعين معاون الوزير بمرسوم بناء على اقتراح الوزير.

أما المادة (7) فقد تناولت الإدارة المركزية حيث تتألف الإدارة المركزية من الأجهزة التالية وترتبط بالوزير مباشرة:

أ- الأمن السياسي.

ب- الأمن الجنائي.

ج- الهجرة والجوازات.

د- الشرطة النظامية.

هـ- جهاز الشؤون المدنية.

و- مكتب الوزير.

ز- إدارة التوجيه المعنوي.

ح- إدارة شؤون الضباط.

ط- مكتب العلاقات العامة.

كما تناولت المادة (8) استبدال تسمية قائد قوى الأمن الداخلي بمعاون وزيـر الداخلية لشؤون الشرطة، ويكون ضابطاً من الأمراء وهو مـسؤول أمـام وزيـر

الداخلية عن أعداد قوى الأمن وتدريبها وتنظيمها وأعدادها باحتياجاتها وحسن سير الخدمة بالأجهزة التي يرأسها وترتبط به الوحدات التالية:

أ- إدارة التفتيش.

ب- إدارة الذاتية.

ج- إدارة التنظيم والأداء.

د- إدارة المعاهد والمدارس.

هـ- إدارة العمليات.

و- إدارة الشؤون الإدارية والمالية.

ز- إدارة الإشارة.

ح- إدارة المرور.

ط- إدارة الخدمات الطبية.

ي- إدارة القضايا والملاحقات القضائية والسلكية.

ك- إدارة المركبات والرحبات.

ل- قادة شركة المحافظات والمدن.

وقد تناولت المادة (9) من المرسوم أعلاه تأليف جهاز الشؤون المدنية من:

أ- إدارة السجون.

ب- الإدارة العامة.

ج- المديرية العامة للأحوال المدنية.

د- مديرية الشؤون القانونية.

هـ- مديرية المالية.

و- مديرية الذاتية.

ز- مديرية التخطيط والإحصاء.

وقد تناولت المادة (10) بأن تحدد وتسمى بقرار من الوزير تقسيمات الأجهزة واختصاصاتها التي تتألف منها الإدارات والمديريات والمكاتب في الإدارة المركزية وكل ما يتعلق بها وله أن يشكل لجنة أو أكثر للنظر في بعض الأمور الـشاملة ذات الصفة المشتركة.

أما المادة (1) فقد أشارت إلى أن تحدث وظيفة مدير مكتب وزير الداخليـة ويتولاها ضابط من القادة ويكون مسؤولاً أمام وزير الداخلية عـن كافـة الأمـور المنوطة به، ويتلقى مختلف المراسلات المتعلقة بشؤون الـشرطة والأمـن وكافـة الشؤون الأخرى التي أنيطها به الوزير.

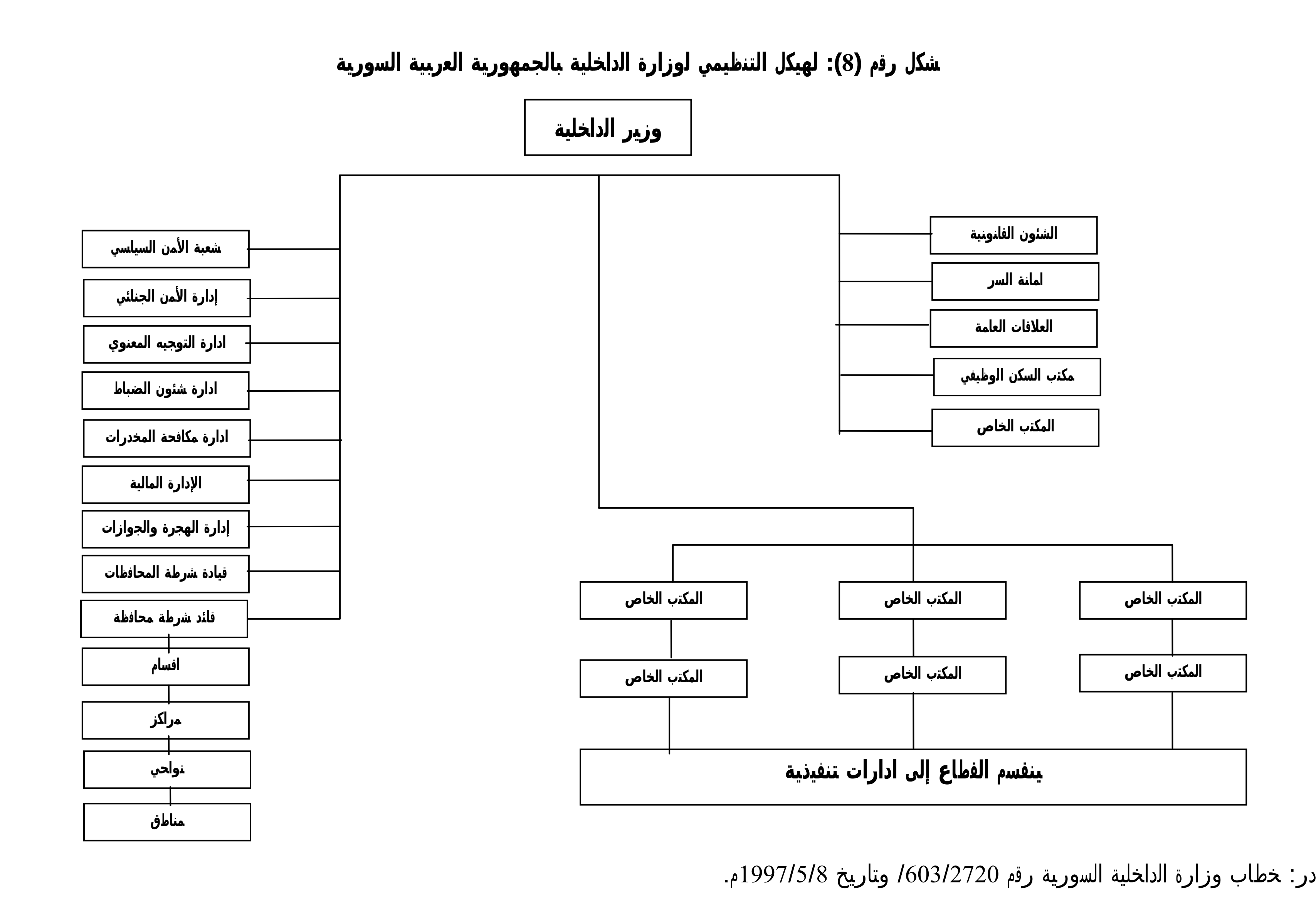
كما أن المادة (12) أشارت إلى أن يحدث مكتب العلاقات الدوليـة، وتحـدد أعمال وصلاحيات المكتب بقرار من وزير الداخلية.

وقد تناول الباب الرابع من المرسوم أعلاه وتحت حقل أحكام عامـة بـأن المادة (3) تناولت ما يلي:-

1- تتألف وظائف الوزارة من وظائف شرطية ووظائف مدنية وتكون وظـائف كل من النوعين ملاكاً مستقلاً عن الآخر.
2- يحدد عدد الوظائف الشرطية ورتبتها وعدد الوظـائف المدنيـة ومراتبهـا بمرسوم بناء على اقتراح الوزير وموافقة اللجنة الاقتصادية.
3- تسمى الوظائف التي يتألف منها الملاك للوزارة ونوزع الأجهـزة المختلفـة بقرار من الوزير.

ويوضح شكل رقم (8) و (9) الهيكل التنظيمي لوزارة الداخليـة الـسورية.

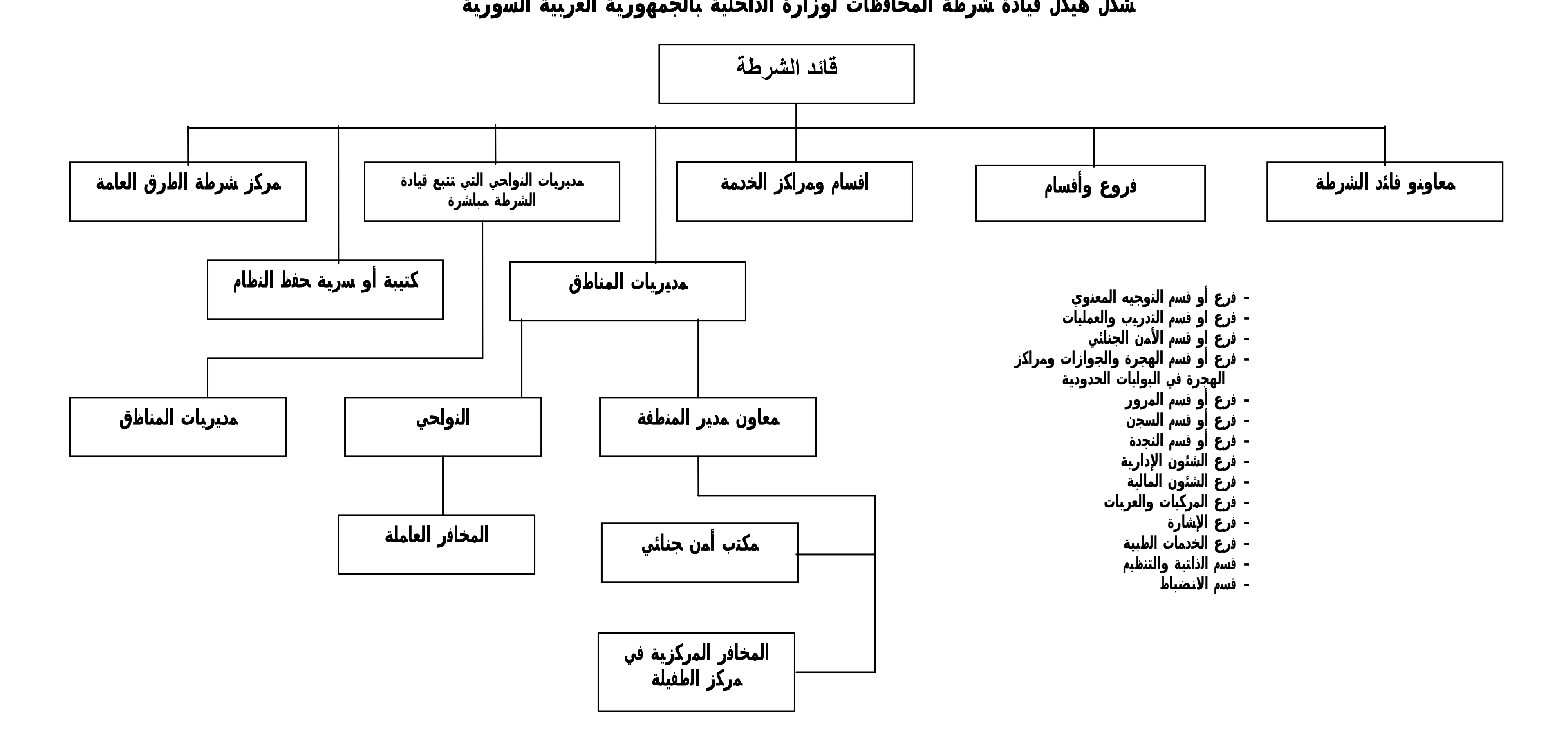
شكل رقم (8): لهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية بالجمهورية العربية السورية



المصدر: خطاب وزارة الداخلية السورية رقم 603/2720/ وتاريخ 1997/5/8م.

شكل رقم (9)

شكل هيكل قيادة شرطة المحافظات لوزارة الداخلية بالجمهورية العربية السورية



النشاطات والواجبات المناطة بالمسميات الوظيفية التي ينظمها الهيكل التنظيمي شكل رقم (8) و (9).

الوزير:

يتولى الإشراف ووضع السياسات والتوجهات التي تحقق تطلعات القيادة السورية في إرساء ركائز الأمن المحلي بما ينعكس على المواطن بالطمأنينة والاستقرار.

مكتب الوزير

مكتب الوزير هو صلة الوصل بين الوزير من جهة وبين وحدات الوزارة بجهازيها العسكري والمدني وسائر أجهزة الدولة من جهة ثانية ويختص هذا المكتب بما يلي:

1- تلقي البريد الوارد من مختلف القيادات والأجهزة والوزارات والإدارات العامة والمصالح الرسمية والمنظمات الشعبية ومعالجة مضمونه مع الجهات المختصة تنفيذاً لقرارات الوزير.
2- ترجمة توجيهات لوزير إلى قرارات وزارية أو أوامر إدارية أو تعليمات خطية وإحالتها إلى الجهات المعنية لإجراء ما يلزم بشأنها وملاحقة تنفيذ هذه التوجيهات.
3- مسك السجلات والقيود اللازمة بما يكفل حسن سير العمل وانتظامه.
4- معالجة الشكاوى ذات الطابع الأمني المقدمة من مختلف الأشخاص مواطنين وعرباً وأجانب مع المراجع المختصة وتنفيذ قرار الوزير على كل منها.
5- استقبال المراجعين الراغبين بمقابلة الوزير على مختلف فئاتهم وتنظيم المقابلات وتحديد مواعيدها.
6- تولي ما ينيطه به الوزير من مهام لا تدخل في اختصاصات جهات أخرى في الوزارة.
7- تنفيذ كل ما يكلفه به الوزير.

4.4- مهام واختصاصات الوحدات التابعة للوزارة:

5.4- إدارة الأمن السياسي:

المادة 3- تختص إدارة الأمن السياسي بما يلي:

1- استقصاء المعلومات المتعلقة بأمن الدولة داخل القطر بما تقوم به من أبحاث وما تتلقاه من معلومات من فروعها في المركز والمحافظات.

2- الحفاظ على أمن قوى الأمن الداخلي، ومراقبة أمن أجهزة الدولة.

3- مراقبة النشاطات المعادية والعمل على قمعها.

4- تقديم الاقتراحات اللازمة إلى الوزارة بما يكفل المحافظة على الأمن السياسي الداخلي.

المادة 4- يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- مكتب مدير الإدارة.

ثانياً- فرع المعلومات.

ثالثاً- فرع الأحزاب والهيئات.

رابعاً- فرع أمن الشرطة.

خامساً- فرع التحقيق.

سادساً- فرع الشؤون العربية والأجنبية.

سابعاً- فرع الشؤون الإدارية.

ثامناً- فروع الأمن السياسي بالمحافظات.

ويقسم الفرع إلى أقسام ومكاتب.

المادة 5- تحدد اختصاصات وتقسيمات وحدات الأمن السياسي بقرار مستقل يصدر بناء على اقتراح مدير الإدارة.

المادة 6- يكون رؤساء الفروع في المركز والمحافظات مسؤولين مباشرة أمام مدير الإدارة عن حسن سير العمل في وحداتهم وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

6.4- إدارة الأمن الجنائي:

المادة 7- تختص إدارة الأمن الجنائي بما يلي:

1- مراقبة النشاط الإجرامي في المركز والمحافظات وعلى الأخص الحوادث الجنائية واستقصاء الأسباب والعوامل التي أدت إلى وقوعها أو ازديادها أو تنوعها أو تعددها.

2- دراسة الظواهر المتعلقة بالجريمة وإجراء التحليل العلمي لها وإعداد الإجراءات اللازمة لمكافحتها.

3- تطوير أسلوب العمل الجنائي على أساس علمي وتعميم الخبرات العلمية والفنية اللازمة لمكافحة الجريمة.

4- تنسيق الإجراءات مع دوائر الأمن الأخرى والهيئات الحكومية ذات العلاقة والتعاون مع المنظمات والهيئات الشعبية والمواطنين من أجل تنفيذ المهام الموكولة إليها ولا سيما في مجال مكافحة الجريمة والإقلال من وقوعها.

5- تلقي برقيات الجرائم وإذاعة ما يلزم بشأنها وخاصة في الحوادث التي لم يقبض على فاعلها.

6- الاشتراك بالتحقيق في الحوادث الجنائية الهامة والغامضة عندما يطلب إليها ذلك في سبيل الكشف عن مرتكبيها وملاحقتهم والقبض عليهم.

7- متابعة الجرائم المجهولة الفاعل وملاحقة المطلوبين الفارين من وجه العدالة.

8- مكافحة الجرائم المتعلقة بالمخدرات والتزييف والتزوير وتهريب النقد واتخاذ الإجراءات والتدابير الكفيلة بحماية الآداب والإصلاح.

9- مسك التصنيفات والتسجيلات الضرورية التي تساعد على كشف الجريمة وكذلك إجراء الإحصاءات الدورية ورفع تقرير عنها إلى الوزارة.

10- إصدار النشرة الشرطية وضبط قيود السجل العدلي.

11- تقديم الخبرات الفنية في نطاق اختصاصها للمحاكم والجهات الرسمية الأخرى وإجراء الفحوص والتحاليل والتحقيقات الفنية والتقاط الصور وتنظيم المخططات واقتفاء الأثر وسائر الأمور الفقهية التي تساعد في كشف الجريمة.

12- اقتراح التعليمات الناظمة لسير العمل في وحدات الأمن الجنائي.
13- الإشراف الفني على أعمال وحدات الأمن الجنائي في المركز والمحافظات وإصدار التوجيهات الكفيلة بتأمين حسن سير العمل وتوحيد أساليب وحل الإشكالات التي تظهر عند التنفيذ.
14- إعداد رخص صنع وإصلاح وخزن واستيراد وتصدير الأسلحة والذخائر والاتجار بها وكذلك رخص نقل الأسلحة وحيازة واستعمال المواد المتفجرة لجميع المحافظات وبصورة عامة كل المعاملات المتعلقة بالأسلحة والذخائر والألعاب النارية والمتفجرات التي يعود أمر الترخيص بها للوزارة.
15- رفع المستوى العلمي والفني للعاملين في الأمن الجنائي سواء باقتراح إقامة دورات تدريبية خاصة أو بإيفادهم إلى الدول المتقدمة في هذا المجال.

المادة 8- يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- فرع البحث الجنائي:

يختص بالجرائم الهامة الواقعة على الأشخاص والأموال وتنسيق الجهود بين أقسام البحث الجنائي في المحافظات ومتابعة إجراءات نتائج الأبحاث ويقسم إلى:

أ- قسم الجرائم الواقعة على الأشخاص ويختص بما يلي:

الاشتراك بناء على طلبات الجهات المختصة بالكشف والتحقيق في الحوادث الجنائية الهامة الواقعة على الأشخاص والتي من شأنها زعزعة الطمأنينة والثقة العامة وتقديم المعلومات والخبرات اللازمة في سبيل الكشف عن مرتكبيها ومعرفة أسباب ودوافع ارتكابها.

ب- قسم الجرائم الواقعة على الأموال: ويختص بما يلي:

1- الاشتراك بناء على طلبات الجهات المختصة بالكشف والتحقيق في الحوادث الجنائية الهامة الواقعة على الأموال والتي من شأنها زعزعة الطمأنينة والثقة العامة وتقديم المعلومات والخبرات اللازمة في سبيل الكشف عن مرتكبيها.
2- تصنيف إذاعات البحث عن الوثائق الرسمية كالبطاقات الشخصية والعائلية وجوازات السفر ورخص الأسلحة والأشياء الثمينة أو الهامة كالمجوهرات والأسلحة وغيرها.

ج- قسم المطلوبين ويختص بما يلي:

1- تلقي البرقيات والتقارير الدورية المتعلقة بالجرائم وإذاعة البحث عن مرتكبيها.

2- تنسيق الجهود بين أقسام البحث الجنائي ومكانتها في المحافظات ودورها في ملاحقة مرتكبي الجرائم الهامة والقبض عليهم.

3- متابعة إجراءات البحث عن المحكومين والمطلوبين ومتابعة نتائج الأبحاث الجارية عن الجرائم الغامضة وتلقي بيانات دورية من المحافظات بهذا الشأن.

4- مسك تصنيف للمطلوبين في الجرائم الهامة مع أوصاف وصور مجهولي الهوية والمفقودين.

ثانياً- فرع مكافحة التزييف والتزوير وتهريب النقد

يختص بمكافحة تزييف العملة وتزوير الأوراق المالية والسندات والوثائق الرسمية وتهريب النقد ويقسم إلى:

أ- قسم مكافحة التزوير ويختص بما يلي:

1- مكافحة تزوير الأوراق المالية والسندات والوثائق الرسمية والأوراق الأخرى ذات القيمة ومنع ترويجها وتداولها في جميع أنحاء البلاد والعمل على كشف هذه الجرائم وضبط فاعليها وإعداد الخطة الكفيلة بذلك.

2- مسك تصنيف لجميع المزورين والمروجين محلياً ودولياً.

3- تلقي المعلومات ونسخ من الضبوط المنظمة بجرائم التزوير وتنسيقها وتلقي بيانات عن الأحكام الصادرة في جرائم التزوير.

4- التنسيق بين جهود عناصر جميع المحافظات في هذا المجال بما يتوفر لديه من معلومات.

5- طلب أبعاد الأجانب المحكوم عليهم في قضايا التزوير والترويج والذين لهم علاقة بهذه الجرائم وطلب وضع الأجانب المقيمين في الخارج على قوائم الممنوعين من دخول البلاد متى توافرت معلومات عن اشتغالهم بتزوير العملة أو ترويج المزور منها وطلب وضع أسماء المحكومين من المواطنين بجرائم التزوير على قوائم الممنوعين من مغادرة البلاد.

ب- قسم مكافحة التزييف وتهريب النقد: ويختص بما يلي:

1- مكافحة تزييف العملة ومنع ترويجها وتداولها في جميع أنحاء البلاد والعمل على كشف هذه الجرائم وضبط فاعليها وإعداد الخطة الكفيلة بذلك.

2- مسك تصنيف لجميع المزيفين ومرتكبي جرائم النقد محلياً ودولياً.

3- تلقي المعلومات ونسخ من الضبوط المنظمة بجرائم التزييف وتهريب النقد وتلقي بيانات عن الأحكام الصادرة في هذه الجرائم.

4- التنسيق بين جهود عناصر جميع المحافظات في هذا المجال ومدها بما يتـوفر لديه من معلومات.

5- الاحتفاظ بعينات صحيحة ومزيفة من العملة المعدنية المتداولة قانوناً وعرفاً.

6- التعاون مع الجهات المختصة داخل البلاد ومع الهيئات الدولية والدول المجاورة في كل ما يتعلق بمكافحة تزييف العملات المتداولـة وتهريـب النقـد وتبـادل المعلومات حول هذا الموضوع.

7- طلب إبعاد الأجانب المحكوم عليهم في قضايا تزييف العملة وترويجها وتهريب النقد والذين لهم علاقة بهذه الجرائم وطلب وضع الأجانب المقيمين في الخـارج على قوائم الممنوعين من دخول البلاد متى توافرت معلومات عـن اشـتغالهم بتزييف العملة أو ترويج المزيف منها أو تهريب النقد وطلـب وضـع أسـماء المحكومين من المواطنين بجرائم التزييف أو تهريب النقد على قوائم الممنوعين من مغادرة البلاد.

ثالثاً: فرع حماية الآداب والأحداث: ويختص بالإجراءات والتدابير الكفيلة بحمايـة الآداب والأخلاق العامة والأحداث ووقايتهم من الانحراف ويقسم إلى:

أ- قسم حماية الآداب: ويختص بما يلي:

1- السهر على حسن تنفيذ القوانين والقرارات الخاصـة المنظمـة لحمايـة الآداب والأخلاق.

2- اقتراح الخطط الكفيلة بالمحافظة على الآداب العامة بما يتناسب مـع العـادات والتقاليد وكرامة الإنسان.

3- مسك تصنيف لجميع العاملين في مختلف صالات الـدعارة الـسرية والعلنيـة والمحلات والبيوت التي تدار لهذا الغرض وتسجيل أوضاعهم وما يرتكبونه من

مخالفات وتلقي نسخ من البيانات المتعلقة بأوضاعهم ومخالفاتهم وما ينظم مـن ضبوط بالحوادث الأخلاقية من مختلف المحافظات.

7.4- إدارة مكافحة المخدرات:

ويختص بمكافحة تهريب وصناعة وزراعة وتعاطي المخدرات وقسم إلى:

أ- فرع مكافحة تهريب المخدرات ويختص بما يلي:

1- ملاحقة ومكافحة تجارة المخدرات وصناعتها وزراعتها ومنع تهريبها براً وجواً وبحراً وإعداد الخطة الكفيلة بذلك والتعاون والتنسيق مع الوحدات الأخرى.

2- جمع المعلومات عن شبكات التهريب الدولية ومراقبة العاملين في مجالات الاتجار بالمواد المخدرة أو تهريبها أو صناعتها أو زراعة النباتات التي تستخلص منها المخدرات والتعاون مع المكتب الدائم لمكافحة المخدرات في جامعة الدول العربية ومع المنظمات الدولية العاملة في هذا المجال وتقديم الاقتراحات اللازمة في هذا العدد.

3- تنسيق مراقبة وسائط النقل البرية والبحرية والجوية التي يشتبه بتعاطيها نقل هذه المواد.

4- تتبع النتائج القضائية التي تقترن بها الجرائم المتعلقة بتجارة وصناعة وزراعة وتهريب المخدرات واقتراح أبعاد الأجانب من مقترفي هذه الجرائم وتلقي نسخ عن قرارات الأبعاد واستمرار المراقبة على التنفيذ.

5- طلب وضع أسماء المحكومين بجرائم المخدرات على قوائم الممنوعين من الدخول إلى البلاد بالنسبة للأجانب وقوائم الممنوعين من الخروج منها بالنسبة للمواطنين.

6- الاشتراك في المؤتمرات الدولية والمحلية المتعلقة بمكافحة المخدرات وفي لجان إتلاف المواد المخدرة المقررة إتلافها.

7- تلقي نسخ من البيانات والضبوط المتعلقة بتجارة وصناعة وزراعة وتهريب المخدرات من مختلف الوحدات.

8- مسك تصنيف خاص لمرتكبي هذه الجرائم على مستوى القطر

ب- فرع مكافحة تعاطي المخدرات ويختص بما يلي:

1- ملاحقة ومكافحة تعاطي المخدرات وإعداد الخطة الكفيلة بذلك.
2- جمع المعلومات عن الأشخاص الذين يتعاطون المخدرات.
3- تتبع النتائج القضائية التي تقترن بها الجرائم المتعلقة بتعاطي المخدرات واقتراح أبعاد الأجانب من مقترفي هذه الجرائم وتلقي نسخ من قرارات الأبعاد واستمرار المراقبة حتى التنفيذ.
4- طلب وضع أسماء المحكومين بجرائم تعاطي المخدرات على قوائم الممنوعين من الدخول بالنسبة للأجانب وقوائم الممنوعين من الخروج بالنسبة للمواطنين.
5- التوعية بشأن مخاطر ومضار تعاطي المخدرات بالتنسيق مع الوزارات والهيئات والإدارات المختصة.
6- تلقي نسخ من البيانات والضبوط المتعلقة بتعاطي المخدرات من مختلف الوحدات.
7- مسك تصنيف خاص لمرتكبي هذه الجرائم على مستوى القطر.

8.4- إدارة الهجرة والجوازات:

المادة 9- تختص إدارة الهجرة والجوازات بما يلي:

1- القيام بإجراءات السفر للمواطنين وغيرهم عبر الحدود.
2- تنظيم إقامة الأجانب والعرب عند الاقتضاء الخاضعين لشرط الإقامة.
3- معالجة قضايا الأبعاد والمنع والتعقيب والترصد والإلغاء وتنظيم محفوظاتها.
4- معالجة شؤون الهجرة والجنسية.
5- منح شهادات حسن السلوك للمواطنين الراغبين في العمل لدى جهات عربية أو أجنبية.
6- إصدار جوازات السفر للمواطنين السوريين ووثائق السفر للاجئين الفلسطينيين المسجلين في القطر العربي السوري وتذاكر المرور.
7- منح أذون العمل للأشخاص الراغبين بالعمل لدى هيئات أجنبية أو عربية.

8- الإشراف على طبع جوازات ووثائق السفر وتذاكر المرور وتوزيعها على الجهات المختصة أصولاً.

9- اقتراح الخطط المتعلقة بتطوير عملها وإدخال أحدث السبل العلمية والفنية ووضع البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة ومتابعة تنفيذها.

10- اقتراح التعليمات الناظمة لسير العمل في فروع وأقسام ومراكز الهجرة والجوازات.

11- الإشراف الفني على أعمال فروع وأقسام ومراكز الهجرة للتأكد من حسن تنفيذها لمهامها وإصدار التوجيهات الكفيلة بتأمين حسن سير العمل وتوحيد أساليبه وحل الإشكالات التي تظهر عند التنفيذ.

المادة 10- يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- فرع وثائق السفر والإقامة: يختص بالأمور المتعلقة بجوازات ووثائق السفر وتذاكر المرور وبطاقات الإقامة ومراقبة إقامة الأجانب ويقسم إلى:

أ- قسم وثائق السفر: ويختص بما يلي:

1- طباعة وإعداد جوازات ووثائق السفر وتذاكر المرور والتأكد من صحة تنظيمها وتوزيعها على الجهات المعنية.

2- معالجة أمور صرف جوازات ووثائق السفر وتذاكر المرور مع فروع وأقسام الهجرة والجوازات في المحافظات والبعثات الدبلوماسية في الخارج.

ب- قسم الإقامة: ويختص بما لي:

1- طباعة وإعداد بطاقات الإقامة والتأكد من صحة تنظيمها وتوزيعها على الجهات المعنية.

2- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الناظمة لدخول الأجانب إلى القطر وخروجهم منه.

3- معالجة أمور صرف بطاقات الإقامة مع فروع وأقسام الهجرة والجوازات في المحافظات.

4- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الناظمة لإقامة الأجانب في القطر.

5- مراقبة إقامة الأجانب وتلقي بيانات من مراكز الهجرة والجوازات المقامة على أبواب الدخول والخروج متضمنة أسماء الأجانب القادمين فور قدومهم لتتبع تنقلاتهم حتى مغادرتهم البلاد وتوجيه فروع وأقسام الهجرة والجوازات لضبط المخالفات المرتكبة.

6- إعداد قرارات أبعاد الأجانب.

ثانياً: فرع الإجراءات والتحقيق: يختص بالإجراءات التي تحد من حرية تنقل الأشخاص عبر الحدود وإجراء التحقيقات التي يكلف بها ويقسم إلى:

أ- قسم الإجراءات: ويختص بما يلي:

1- القيام بجميع الإجراءات التي تحد من حرية تنقل الأشخاص عبر الحدود وتوزيع البطاقات الخاصة بها (توقيف- منع – قبض – ترصد – الخ....) وبطاقات إلغائها ودراستها وتنسيقها حسب متطلبات العمل وتزويد الجهات المعنية بالإجراءات والمعلومات اللازمة.

ب- قسم التحقيق: ويختص بما يلي:

1- إجراء التحقيقات التي يكلف بها والمتعلقة بأمور الهجرة والجوازات وفق التعليمات الناظمة لها، وتنفيذ قرارات أبعاد الأجانب.

2- إعداد شهادات حسن السلوك وأذون العمل للمواطنين الراغبين بالعمل لدى جهات عربية أو أجنبية، ومنح بطاقات الإعفاء من رسم الخروج لمستحقيها.

ثالثاً- قسم المحفوظات: ويختص بما يلي:

1- تنظيم أضابير وبطاقات الأشخاص وتصنيفها وحفظها وتقديم المعلومات المطلوبة في حدود التعليمات النافذة.

2- جرد أضابير المحفوظات باستمرار وتنسيق ما يجب تنسيقه منها حسب التعليمات النافذة.

3- تصنيف بطاقات الدخول والخروج وجداول المغادرة للعرب والأجانب الواردة من مراكز الهجرة والجوازات وإعداد اللوائح الإحصائية الشهرية بعدد المغادرين من العرب.

4- تطوير تصنيف الأضابير والبطاقات وفق أحدث الأساليب.

رابعاً- فرع فلسطين؛ يختص بالأمور المتعلقة بإقامة وتنقـل وزواج الفلـسطينيين وتخليهم عن الجنسية ويقسم إلى:

أ- قسم وثائق السفر: ويختص بما يلي:

1- معالجة شؤون الفلسطينيين المقيمين في أراضي الجمهورية العربية السورية من حيث الإقامة والتنقل والزواج والتخلي عن الجنسية وأخذ الفلسطينيين مجدداً في عداد اللاجئين الفلسطينيين المسجلين فيها.

2- معالجة شؤون الإقامة في الجمهورية العربية السورية للفلسطينيين المسجلين في الدول العربية الأخرى.

ب- قسم المحفوظات: ويختص بما يلي:

مسك المصنفات والسجلات والقيود المتعلقة باللاجئين الفلسطينيين.

خامساً- فرع الهجرة والجنسية: يختص بقضايا الهجرة من البلاد وإليهـا وتطبيـق قانون الجنسية ويقسم إلى:

أ- قسم الهجرة: ويختص بدراسة قضايا الهجرة من البلاد وإليها وكل ما يتعلق بهـا واقتراح ما يلزم بشأنها وإعداد الإحصائيات المتعلقة بذلك.

ب- قسم الجنسية: ويختص بتطبيق القوانين والأنظمة والقرارات النافذة والمتعلقـة بالجنسية واكتسابها وإسقاطها وردها والتجريد منها وازدواجها.

سادساً- قسم التأهيل والتدريب: ويختص بما يلي:

1- اقتراح افتتاح الدورات التخصصية والتدريبية واقتراح أسماء عناصر هـذه الدورات بالاتفاق مع الإدارات المختصة.

2- وضع منهاج التدريب في مجال الهجرة والجـوازات بالتنـسيق مـع إدارة المعاهد والمدارس.

3- تنفيذ الخطة السنوية للتدريب في مجال الهجرة والجوازات.

4- رفع المقترحات اللازمة لتطوير مستوى التـدريب فـي وحـدات الهجـرة والجوازات.

9.4- إدارة التوجيه المعنوي:

المادة 12- تختص إدارة التوجيه المعنوي بما يلي:

1- تنمية روح الشعور بالمسؤولية وروح الحرص على تنفيذ القـانون بأمانـة وإخلاص لدى رجال قوى الأمن وتحـصينهم ضـد الإغـراءات الماديـة والمعنوية.

2- تنمية الوعي السياسي بين صفوف رجال قوى الأمن وفـضح المخططـات الإمبريالية والصهيونية والرجعية التي تستهدف وجود الأمة العربيـة، بمـا يكفل إعداد رجال أمن واعين لأهداف أمتهم وقضاياها المصيرية.

3- ترسيخ قواعد الانضباط والتركيز على أهمية الجاهزية المستمرة للقتال ضد أعداء الوطن وللعمل من أجل مكافحة الجريمـة، وللحفـاظ علـى حريـة المواطنين وصون كرامتهم وإشاعة الطمأنينة والاستقرار فيما بينهم.

4- تغطية المناسبات القومية والوطنية والشرطية والاحتفال بها.

5- إقامة الندوات الفكرية والمسلكية التي ترفع مـن سـوية الجهـاز وروحـه المعنوية.

6- إنشاء مكتبة مركزية ومكتبة في كل محافظة وتزويدها بالكتـب المروريـة وتشجيع الإقبال على المطالعة.

7- ترجمة الكتب الثقافية وطبعها وتوزيعها بعد إقرارها على أن تكون متفقة مع التقدم وروح العصر، أو ذات مضامين إنسانية نبيلة، أو تتضمن معلومـات مسلكية تفيد رجل الشرطة في تنفيذ واجباته.

8- الرعاية الاجتماعية للعاملين في جهاز قوى الأمن وذلك بمعالجة شـكاواهم وتكريمهم في المنسبات ومشاركتهم بـأفراحهم وأتـراحهم وعيـادتهم فـي المشافي.

9- تكريم أسر الشهداء وتقديم الهدايا لهم في المناسبات.

10- إقامة الحفلات الترفيهية والعمل على خلق روح الثقة والتعاون بين عناصر قوى الأمن وتنشيط الروابط والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

11- إعداد ضباط التوجيه المعنوي والسياسي والنفسي وتأهيلهم بالتنسيق مع القوات المسلحة وإشراكهم في اختيار المتطوعين في الجهاز.
12- إجراء دراسات وبحوث اجتماعية عن أوضاع رجال الشرطة.
13- تحصين رجال الشرطة ضد الدعايات والإشاعات المضادة عن طريق تفنيدها والرد عليها.
14- إجراء الاتصالات مع الأجهزة المماثلة في الدول العربية والأجنبية لتبادل الخبرات والإمكانيات التي تدعم عمل الإدارة.
15- إصدار مجلة متخصصة باسم مجلة الشرطة، ومطبوعات تهتم بالأمور المسلكية والثقافية العامة والثقافة القومية والاشتراكية.
16- الموافقة والإشراف على المقابلات الصحفية التي تجري في وحدات قوى الأمن.
17- إعداد وتقديم تقارير دورية عن الوضع المعنوي لوحدات الشرطة.
18- وضع خطة لرعاية السجناء وإعادتهم إلى جادة الصواب مواطنين أسوياء يسهمون في تحمل دورهم في خدمة المجتمع.
19- وضع خطة سنوية ومنهاج عمل للإدارة.
20- تهيئة وتأهيل الكوادر الفنية اللازمة لمختلف الاختصاصات في الإدارة (مصورين – مخرجين – كتاب – ممثلين... الخ) والتعاقد مع من ترى ضرورة التعاقد معهم في إطار الخطط والبرامج التي تصممها.

المادة 13- يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- فرع الثقافة والتوجيه المعنوي:

وتناط مسؤولية رفع سوية عناصر السلك ثقافياً وسياسياً، ودراسة مشاكلهم وحلها وتصعيد معنوياتهم ويتفرع عنه:

أ- قسم الثقافة والتوجيه المعوي: ويعنى بـ:

1- تنمية الوعي السياسي لعناصر الجهاز وفضح المخططات التوسعية الصهيونية وشرح أبعاد التآمر الإمبريالي العالمي على قطرنا وأمتنا، وذلك بما يكفل إعداد رجل الأمن الواعي والمؤمن بأهداف حزب البعث العربي الاشتراكي والمؤمن

بقضايا أمته المصيرية وإعداد خطة التأهيل والتوجيه السياسي في جهاز قـوى الأمن.

2- تنمية روح الشعور بالمسؤولية، وتنمية روح الحرص على تنفيذ القانون بأمانـة وإخلاص لدى عناصر الجهاز وتحصينهم ضد الإغراءات الماديـة والمعنويـة وذلك من خلال تنمية المعنويات العالية والسجايا الكريمـة لـديهم، كالـصدق والأمانة والشجاعة والإقدام والإيثار والتضحية في سبيل الـوطن وفـي سـبيل أهداف جماهيره الشعبية.

3- ترسيخ قواعد الانضباط والتركيز على أهمية المحافظة على الجاهزية القتاليـة ضد أعداء الوطن والعمل من أجـل مكافحـة الجريمـة وإشـاعة الاطمئنـان والاستقرار في كل بقعة من بقاع الوطن، والحفاظ على حرية المواطنين وصون كرامتهم.

4- الرعاية الاجتماعية للعاملين في قوى الأمن وذلك بمعالجة شـكاواهم واقتـراح الحلول الممكنة لها، واقتراح تكريمهم في المناسبات، وعيادتهم في المشافي.

5- تلقي نسخ عن تقارير المعنويات الدورية لرجال قوى الأمن وإجمال ما جاء فيها واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للتعليمات الناظمة.

6- إبداء الرأي في الطلبات المقدمة من الوحدات لمنح الأثنية والمكافآت والأوسـمة والترفيعات الاستثنائية وذلك لمنح الأثنية والمكافـآت والأوسـمة والترفيعـات الاستثنائية وذلك لمن يقومون بأعمال مجيدة.

7- تكريم الشهداء وذلك برفع أسمائهم على مقرات وحدات الشرطة ورعاية أسرهم وأبنائهم وتقديم الهدايا الرمزية لهم سنوياً، ومسك سجلات خاصة بهم.

8- اقتراح إقامة النوادي لضباط وصف ضباط وأفـراد الـشرطة فـي العاصـمة والمحافظات.

9- اقتراح تأسيس الجمعيات السكنية، والاستهلاكيات التعاونية والإشراف عليها.

10- تقديم المساعدات الممكنة لمرضى الجهاز ومساعدتهم فـي دخـول المـشافي وعيادتهم فيها.

11- إقامة الاحتفالات والمهرجات في المناسبات القومية والوطنية.

12- إيجاد عيادة نفسية لرجال السلك ورعايتهم في هذا المجال.

13- وضع وإعداد الدراسات والبحوث النفسية لرفع الروح المعنوية في الجهاز.

14- إلقاء محاضرات وإصدار نشرات توجيهية لمحاربة الشائعات المغرضة وأعمال التخريب.

15- إجراء اختصارات نفسية للموقوف على مدى صلاحية المتقدمين للانتساب للسلك.

16- دراسة المشكلات الاجتماعية، كأزمة السكن والمواصلات... الخ، التي تعترض العناصر واقتراح الحلول لها.

17- طبع ملصقات جداريه في المناسبات القومية والوطنية والشرطية.

ب- قسم شؤون المكتبات والمتحف: ويختص بما يلي:

1- إعداد مكتبة مركزية في الإدارة.

2- انشاء مكتبات في مراكز وحدات قوى الأمن وقيادات الشرطة والكلية والكتائب والسجون.

3- شراء الكتب وفق خطة مبرمجة، وحسب المخصصات لإمداد المكتبات الفرعية عنها.

4- إعداد العناصر المختصة لإدارة المكتبات، وتنظيم طرق حفظ الكتب وإعارتها.

5- العمل بالتعاون مع فروع الإدارة وأقسامها لتنمية حب المطالعة، وذلك بالوسائل الناجمة.

6- الاهتمام بإقامة متحف خاص بجهاز قوى الأمن والسعي لتأمين مواد هذا المتحف، واقتراح إقامة متاحف مماثلة في المحافظات والإشراف عليها.

جـ- قسم التأليف والترجمة والنشر: ويختص بما يلي:

1- ترجمة الكتب والبحوث الثقافية والسياسية من المصادر الأجنبية.

2- إبداء الرأي في نشر البحوث والمؤلفات التي يحرزها رجال قوى الأمن.

3- نشر الكتب والمقالات والبحوث والدراسات المترجمة.

4- إصدار كراسات ثقافية وتوجيهية.

ثانياً- فرع الإعلام:

يتولى الشؤون الإعلامية في قوى الأمن وذلك بشكل يوضح الصورة الحقيقية للجهاز ويخدم شعار الشرطة في خدمة الشعب، ويقسم إلى:

أ- قسم الصحافة: ويختص بما يلي:

1- إدارة وتحرير مجلة الشريعة وغيرها من الصحف والمجلات التي يتقرر إصدارها.

2- التنسيق مع الأجهزة الإعلامية في الدولة لإبراز وإظهار نشاطات قوى الأمن.

3- إعداد تقرير صحفي يومي يوضح صورة الوضع السياسي العربي والدولي.

4- الإشراف على جولات مراسلي الصحف والإذاعات ووكالات الأنباء العربية والأجنبية المختلفة على مختلف الوحدات التابعة للوزارة.

5- تغطية الجولات التي يقوم بها المسؤولون على وحدات قوى الأمن والإدارات والدوائر التابعة للوزارة.

6- تنظيم المؤتمرات الصحفية التي يعقدها المسؤولون في الوزارة وقوى الأمن.

7- تغطية الزيارات الرسمية لوفود الدول العربية والأجنبية التي تدعو لها الوزارة إعلامياً.

8- تنظيم وعقد الدورات التدريبية للعاملين في قسم الصحافة (مراسلين ومصورين ومحررين) وتنظيم البعثات الإعلامية خارج القطر التي تقرها الوزارة.

9- إعداد التقارير والدراسات المتعلقة بالعقل الإعلامي بالإدارة.

10- تغطية نشاطات الوزارة وجهاز قوى الأمن عن طريق المجلات والصحف.

11- التصوير الفوتوغرافي لنشاطات الوزارة وقوى الأمن ((احتفالات – مهرجانات- زيارات- ريبورتاجات – حوادث هامة.... الخ).

12- إقامة معارض فوتوغرافية تظهر نشاط مختلف الوحدات وتقديم مجموعات صور تذكارية (ألبومات) للمناسبات الهامة، وللوفود المشاركة في المناسبات الشرطية المحلية والعربية والدولية.

13- تنظيم أرشيف يحتوي على الصور والمعلومات الهامة وتصنيفها وتبويبها حسب الأصول المتبعة وتنظيم طرق حفظها وإعارتها بما يخدم كافة الفروع والأقسام.

14- وضع خطة سنوية لتزويد وحدات قوى الأمن بأجهزة التصوير الفوتوغرافي وأجهزة التحميض الملون والأسود والأبيض.

ب- قسم السينما والمسرح: ويختص بما يلي:

1- إنتاج وعرض الأفلام التدريبية والثقافية والترفيهية، لتوعية عناصر الجهاز وإبراز نشاطاتهم.

2- الإسهام في التغطية الإعلامية لنشاطات الوزارة والجهاز.

3- تزويد وحدات قوى الأمن بآلات عرض سينمائية وإعارتها الأفلام.

4- تنسيق التعاون مع مؤسسات الدولة ذات الاختصاص المشابه.

5- إقامة دار عرض مركزية للسينما والمسرح، وإقامة دور مماثلة في المحافظات كلما أمكن ذلك والاستفادة منها لعقد المؤتمرات والاجتماعات والاستفادة من دور العرض المخصصة للجيش والقوات المسلحة.

6- تنظيم أرشيف يحتوي على الأفلام السينمائية والنصوص المسرحية، وتنظيم طرق حفظها وإعارتها بما يخدم كافة الفروع والأقسام.

7- القيام بكافة أعمال التصوير السينمائي بما يخدم نشاطات الإدارة وفروعها وأقسامها.

8- تشكيل مسرح خاص بجهاز قوى الأمن وإعداد العناصر الفنية اللازمة وتأهيلها.

9- اقتراح أسماء العناصر الكفؤة والمؤهلة للعمل في المسرح ليجري التعاقد معها أو تطويعها في جهاز قوى الأمن.

10- وضع وإعداد نصوص مسرحية هادفة، تسهم في زيادة التعاون بين الجهاز والمواطنين.

11- التنسيق مع نقابة الفنانين والمسرح القومي والعسكري لتبادل الخبرات وإقامة تعاون معها.

12- إيجاد مسرح متنقل لتقديم عروض مسرحية في المحافظات، ومختلف وحدات قوى الأمن.

13- تقديم عروض مسرحية في السجون ودور رعاية الأحداث لتوجيه النزلاء والمساهمة في إعادتهم إلى جادة الصواب.

ج- قسم الإذاعة والتلفزيون: ويختص بما يلي:

1- تقديم تقرير اخباري إذاعي يومي يوضح صورة الوضع السياسي العربي والدولي.

2- إعداد برنامج إذاعي وتلفزيوني دوري لتقديمهما عبر الإذاعة والتلفزيون، يظهران مختلف نشاطات الوزارة وقوى الأمن ويساهمان في خلق علاقات تعاون بين الشرطة والمواطنين.

3- إعداد النصوص والتمثيليات اللازمة لبرنامجي الإذاعة والتلفزيون.

4- تنفيذ ريبورتاجات ومقابلات إذاعية وتلفزيونية تبرز دور الشرطة وتساهم في تعزيزه لمكافحة الجريمة وتمتين علاقات الجهاز بالجمهور.

5- وضع خطة سنوية لتزويد وحدات قوى الأمن بأجهزة إذاعة وتلفزيون وأدوات تسجيل.

6- التنسيق مع هيئة الإذاعة والتلفزيون للإفادة من الخبرات الفنية لديها.

7- اقتراح تبادل المؤلفات والتسجيلات الإذاعية والأشرطة التلفزيونية مع الأجهزة المماثلة في الدول العربية والصديقة.

8- تنظيم أرشيف أشرطة إذاعية وأفلام تلفزيونية وتصنيفها وتبويبها حسب الأصول المتبعة وتنظيم طرق حفظها وإعارتها بما يخدم كافة الفروع والأقسام.

9- القيام بأعمال التصوير التلفزيوني والتسجيلات الإذاعية بما يكفل تغطية كافة نشاطات الإدارة (في المهرجانات- والاحتفالات الخطابية والمقابلات والريبورتاجات والبرامج الإذاعية والتلفزيونية ..... الخ).

ثالثاً- فرع المراسم: ويختص مما يلي:

1- مهام المراسم للاستقبال والتوديع في المناسبات التي تستدعي ذلك.

2- الإشراف على تعليم وتدريب – المراسم والموسيقى، واقتراح البرامج اللازمة لذلك.

3- اقتراح أسماء العناصر الصالحة للخدمة في سرية المراسم من قوى الأمن.

4- اقتراح أسماء أصحاب المواهب الفنية والموسيقية سواء من جهاز قوى الأمن أو من خارجه لدعم سرية الموسيقى عند الحاجة.

5- اقتراح التعاقد مع المدربين الفنيين اللازمين لرفع مستوى عناصر سرية الموسيقى فنياً سواء من داخل القطر أو خارجه.

6- اقتراح إيفاد النابهين من عناصر سرية الموسيقى لإتباع دورات تخصصية خارج القطر لرفع سوية السرية فنياً.

7- اقتراح تأمين وشراء كافة التجهيزات والمعدات والآليات اللازمة لسريتي المراسم والموسيقى وكل ما يلزم لتطويرهما فنياً وعسكرياً.

8- تدريب وتأهيل العناصر الموسيقية والعمل على تأمين الكوادر اللازمة لفصائل موسيقية في كل قيادة شرطة مختلفة، وترتبط بهذا القسم:

أ- سرية المراسم وتختص بما يلي:

1- تأدية التحية للشخصيات الرسمية التالية:

أ- ملوك ورؤساء الدول ونوابهم ب- ولاة العهد ج- رؤساء الوزارات

د- السفراء المعتمدون عند تقديمهم أوراق اعتمادهم.

2- تنفيذ كل ما تطلبه مديريات المراسم في القصر الجمهوري ورئاسة مجلس الوزراء ووزارة الخارجية مما لم يرد ذكره في الفقرة السابقة.

3- تنفيذ المهام الطارئة الأخرى التي تتم بناء على أوامر وتوجيهات الوزير.

4- التدريب المستمر لعناصر السرية على النظام المنضم وقواعد المراسم... الخ.

ب- سرية الموسيقى: وتختص بما يلي:

1- الاشتراك مع سرية المراسم لتنفيذ العمل الفني المطلوب أثناء تأدية التحية للشخصيات الرسمية وفي كافة المناسبات الأخرى التي تتطلب ذلك.

2- تدريب عناصرها على كافة النوتات الموسيقية للأناشيد الوطنية لسائر الدول العربية والأجنبية لعزفها في المناسبات التي تتطلب ذلك.

3- تدريب عناصرها على المقطوعات الموسيقية والمارشات العسكرية المختلفة لعزفها في المناسبات الشرطية والوطنية والقومية عند اللزوم، وتدريب وتأهيل كافة العناصر الموسيقية لجهاز قوى الأمن للعمل في فضائل موسيقى المحافظات.

رابعاً- قسم التخطيط والتأهيل والتدريب ويختص بما يلي:

1- وضع الخطط والدراسات اللازمة لتطوير عمل الإدارة وذلك بالتنسيق بين فروعها وأقسامها.

2- وضع الخطة السنوية والخطط الشهرية لعمل الإدارة استناداً إلى التعليمات التنظيمية والتوجيهات العامة ووفق المقترحات الوارد من الوحدات وتوزيعها على فروع الإدارة وأقسامها قبل 11/25 من كل عام.

3- متابعة عمل فروع الإدارة وأقسامها من خلال رصد خطط عملها السنوية والشهرية ونتائج تنفيذها وتنظيم التقارير الدورية عن نشاطاتها والصعوبات التي تعترضها واقتراح الحلول المناسبة لها.

4- وضع دراسة سنوية لملاك الإدارة وفروعها وأقسامها بما يتلاءم مع المهام الملقاة على عاتقها وتطوير التجهيزات والأدوات المتوفرة أو التي ستتوفر لديها.

5- إعداد خطة التأهيل والتدريب السياسي والمعنوي والثقافي والنفسي والإعلامي للعاملين في جهاز قوى الأمن بالتنسيق مع إدارة المعاهد والمدارس ومتابعة تنفيذها.

6- اقتراح افتتاح الدورات التخصصية والتدريبية في مجال عمل الإدارة لتأمين الكوادر الفنية كلما اقتضت الضرورة ذلك واقتراح أسماء عناصر هذه الدورات بالاتفاق مع الإدارات المختصة.

7- وضع منهاج التثقيف المستمر لرفع سوية التدريب للعاملين في مجال الإدارة.

8- اقتراح إيفاد بعض العناصر إلى الدول المتقدمة في مجال عمل الإدارة.

9- رفع المقترحات اللازمة لتطوير مستوى التدريب السياسي والمعنوي والثقافي والنفسي لجهاز قوى الأمن الداخلي.

خامساً- قسم الشؤون الإدارية: ويتفرع عنه:

أ- المكتب الفني ويختص بما يلي:

1- صيانة وإصلاح كافة الأجهزة والأدوات الفنية المستخدمة في فروع الإدارة وأقسامها (الآلات تصوير كافة أنواعها، الآلات تسجيل، أجهزة إذاعة، مطابع...الخ).

ويضم مختلف الورشات المسؤولة عن صيانة وإصلاح هذه الأجهزة.

3- دراسة النشرات الفنية للأجهزة الموجودة في الإدارة أو المعروضة عليها، ووضع دفتر الشروط الفنية لها.

ب- مكتب الإمداد: ويتولى استلام وتخزين التجهيزات والعتاد والوقود والهدايا وكافة المهمات المطلوبة والإمداد بها وتنظيم مستودع الإدارة.

ج- مكتب المحاسبة: ويتولى:

1- إعداد جداول الرواتب وتعويضات ومهمات ومكافآت عناصر الإدارة وجداول الهدايا وتصنيفها حسب الأصول.

2- إعداد ميزانية الإدارة.

3- مسك الحسابات أصولاً.

وترتبط به وحدة التوزيع والاشتراكات والإعلانات ومهمتها:

1- توزيع المجلات والمطبوعات التي تصدر عن الإدارة.

2- تنظيم سجلات الاشتراكات والإعلانات ومتابعة إجراءاتها.

د- المطبعة:

تتولى طباعة كل ما يصدر عن الوزارة حسب التعليمات وكل ما يصدر عن الإدارة وفروعها وأقسامها من مطبوعات ومجلات ونشرات وكراسات...الخ وتضم وحدات التصوير والتحميض وحفر الزنك وصنع البلاكات (معمل زنكو غراف) والتنضيض والطباعة والتجليد.

10.4- إدارة شؤون الضباط:

1- تختص إدارة شؤون الضباط فيما يتعلق بالضباط بما يلي:

1- اقتراح الميزانية العددية.

2- إعداد خطط الإمداد بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

3- الاشتراك في وضع السياسة العامة وفي سائر الأعمال واللجان ذات العلاقة بهم، وإبداء الرأي في الموضوعات المحالة إليها.

4- اقتراح أشغال الوظائف.

5- إعداد خطة التأهيل بالتنسيق مع إدارة المعاهد والمدارس.

6- الاشتراك في دراسة مشاريع القوانين الناظمة للخدمة والتقاعد واقتراح تعديلها.

7- القيام بإجراءات التعيين والتثبيت والأقدمية والترقية وتبديل الاختصاص والعقوبات والإجازات والاستيداع والمكافآت والإيفاد بالبعثات والندب والإعارة والاستقالة وإنهاء الخدمة والإعادة إليها وسائر الشؤون الشخصية وتطوير نظمها.

8- الإشراف على تنظيم ومسك وتصنيف السجلات الذاتية والملفات وكشوف الأقدمية وتسجيل الوقوعات فيها.

9- تلقي جميع الوقوعات الطارئة على الأوضاع الذاتية وإعداد ما يجب بشأنها.

10- إعداد لوائح التنقلات وتوزيع الدورات.

11- منح الهويات العسكرية.

12- إجراء الإحصائيات اللازمة لعملها.

13- الإشراف على أعمال أقسام الذاتية والتنظيم في المحافظات للتأكد من حسن مسك السجلات الذاتية للضباط وتدوين الوقوعات فيها.

1- يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- فرع الضباط: يختص بالموضوعات المتعلقة بخدمة الضباط وشؤونهم الشخصية، ويقسم إلى:

أ- قسم الخدمة والشؤون الشخصية: ويختص بما يلي:

1- التعيين الأولي للضباط والإعادة إلى الخدمة.

2- تحديد الأقدمية وردها.

3- إعداد مشاريع الترقية وتنفيذ القرارات الصادرة بشأنها.

4- نقل الضباط من كشف أقدميه إلى آخر، وتبديل اختصاصاتهم.

5- إعداد كشف أقدميه الضباط وتعديلاته.

6- إعداد مكافآت الضباط واستصدار المراسيم والأوامر اللازمة.

7- منح الإجازات، والإحالة على الاستيداع.

8- عرض الأوضاع الصحية على المجالس واللجان الطبية بالاشـتراك مـع إدارة الخدمات الطبية.

9- انتهاء الخدمة بأنواعها، واستصدار المراسيم اللازمة لذلك.

ب- قسم الملفات والمعاشات: ويختص بما يلي:

1- إنشاء وحفظ ملفات الضباط، وتصنيف الوثـائق والأوراق اللازمـة ومتابعـة تبديلاتها.

2- إعداد الجداول واللوائح الاسمية للمرشحين للترقية.

3- منح رخص الزواج وتثبيته.

4- تسجيل الوقائع المتعلقة بالأحوال المدنية للضباط.

5- تسجيل الخدمات المعتبرة في التقاعد.

6- تحضير الثبوتيات اللازمة لتصفية الحقوق المالية المترتبة عن حالات انتهاء الخدمة والإصابات.

7- تنظيم الهويات العسكرية.

ثانياً- فرع التأهيل والبعثات والتنقلات:

يختص بالموضوعات المتعلقة بتأهيل الـضباط وإيفـادهم ببعثـات ونـدبهم وإعارتهم وترشيحهم لأشغال الوظائف ونقلهم، ويقسم إلى:

أ- قسم التأهيل والبعثات: ويختص بما يلي:

1- إعداد الدراسات اللازمة للدورات والبعثات الشرطية.

2- دراسة ترشيحات الضباط لإتباع الدورات والبعثات المختلفة.

3- إصدار أوامر إيفاد الضباط ببعثات دراسية ومهمات رسمية، ودورات تدريبية أو اطلاعية أو للاشتراك في مؤتمرات عربية ودولية، أو للعلاج خارج البلاد.

ب- قسم التنقلات: ويختص بما يلي:

1- دراسة طلبات الندب والإعارة خارج الملاك.

2- ترشيح الضباط لإشغال الوظائف الشرطية في ملاكات قوى الأمن.

3- استصدار الأوامر اللازمة لنقل الضباط أو إفرازهم.

ثالثاً: قسم الإحصاء والتخطيط والقوانين: ويختص بما يلي:

1- إحصاء حاجة قوى الأمن من الضباط من كافة الاختصاصات.

2- التخطيط لتأمين العدد اللازم منهم عن طريق كلية الشرطة والكلية العسكرية وغيرها.

3- مراقبة تنفيذ الميزانية العددية المقررة في الملاك، والعمل على تدارك التبدلات اللازمة لها زيادة أو نقصاً.

4- الاشتراك في إعداد القوانين الناظمة لخدمة وتقاعد الضباط.

5- جمع وترتيب وحفظ القوانين والأنظمة والفتاوى والتعليمات المتعلقة بالضباط%.

11.4- مكتب العلاقات العامة:

المادة 16- يختص مكتب العلاقات العامة بما يلي:

1- تعريف المواطنين بمهام جهاز قوى الأمن الداخلي والأعباء الملقاة على عاتقه.

2- إعداد الخطط والبرامج التي تكفل --- وتنمية التعاون بين جهاز قوى الأمن من جهة والمواطنين والجهات العامة في الدولة والمنظمات الشعبية والمهنية والأجهزة المماثلة في الدولة الشقيقة والصديقة من جهة أخرى بما يخدم رسالة الشرطة ويسهم في إيجاد جبهة دفاع اجتماعي مشتركة ضد الجريمة.

3- إجراء الاتصالات والمراسلات والمخاطبات اللازمة مع الدول العربية والأجنبية بما يخص مهمات المكتب الأساسية وخاصة تبادل الوفود والزيارات وغيرها ووضع البرامج اللازمة لذلك.

4- استقبال الوفود العربية والأجنبية ووضع البرامج اللازمة للزيـارات واقتـراح المرافقين لها وتأمين إقامتها وتنقلاتها وما يتفرع من ذلك.

5- التعاون مع دور النشر والإعلام بما يحقق رسالة هذا المكتب وبالتنـسيق مـع إدارة التوجيه المعنوي.

6- الاتصال بأجهزة الإعلام ونشر ما يهم الوزارة ومتابعة ما ينشر فـي الـصحف ووسائل الإعلام المختلفة وكل ما يعرض علـى الجمـاهير مـن مـسرحيات وتمثيليات وبرامج لها مساس بأعمال الوزارة والرد على تلك الجهات وتوضيح الحقائق لها ومعالجة هذه الأمور معها، والقيام بالمهمة الإعلامية اليومية.

7- إعداد موجز لما تنشره الصحف والمجلات أو يبث في الإذاعة والتلفزيون ولـه صلة بنشاطات الوزارة وعرضه على الوزير.

8- إعداد تهيئة المؤتمرات الحفية التي يعقدها الوزير أو يوافق على عقدها.

9- تلقي البرقيات والمراسلات والاتصالات المتعلقة باجتماعات الوزير.

10- تسهيل مهمة البعثات التي توفد من العاملين في الوزارة إلـى خـارج الـبلاد واستمرار الصلة معها ومدها باحتياجاتها ومراسلتها للإطلاع على أوضـاعها وتذليل الصعوبات التي تعترضها.

11- إجراء استطلاعات للرأي العام حول سياسة ونشاطات الوزارة.

12- الإشراف على المراسم والاحتفالات والدعوات التي يقيمها الوزير.

13- تلقي شكاوي المواطنين على الشرطة ومعالجتها وإجـراء إحـصائيات لهـا للوقوف على أسبابها وتقديم الاقتراحات اللازمة لإزالة هذه الأسباب.

14- إجراء الدراسات التي يكلف بها فيما يتعلـق بالموضـوعات الاجتماعيـة أو الأنظمة العامة أو بالدول التي يوجد بين القطر وبينها اتفاقيات بـشأن تبـادل الزيارات أو علاقات حسنة.

15- تلقي البرقيات والكتب المتضمنة سفر وفد رسمي أو قدومه من مستوى وزير فما فوق من الجهات المختصة وعرضها على الوزير.

16- تلقي نسخ عن تقارير الموفدين فور عودتهم وعرضها على الوزير.

- يتفرع عن هذا المكتب:

أ- قسم العلاقات الداخلية: ويختص بما يلي:

1- اقتراح وتنفيذ المكتب الهادفة إلى تعريف المواطنين بماهية وأساليب عمل قـوى الأمن والجهود المبذولة لتحقيق رسالتها ف خدمة المجتمع وحمايته وتكـريس شعار (الشرطة في خدمة الشعب) وتأمين سيادة القانون والنظام.

2- تلقي شكاوي المواطنين والهيئات المختلفة التي ترد إلى الوزارة بحق العـاملين فيها ومعالجتها ورفع المقترحات اللازمة بشأنها ومتابعة نتائجها بعد عـرض الهام منها على الوزير وتلقي توجيهاته بشأنها.

3- متابعة ما ينشر أو يعلن في الصحف وغيرها من وسائل الإعلام والنـشر مـن شكاوي وانتقادات ومقترحات تتعلق بعمل الوزارة وإعداد الـردود المناسـبة بشأنها بعد عرضها على الوزير.

4- تنظيم طرق مشاركة جهاز قوى الأمن في الاحتفـالات والمناسـبات الوطنيـة والقومية.

5- أجواء استطلاعات للرأي العام، عند الحاجة حول سياسات ونشاطات الـوزارة للوقوف على آراء الجمهور حولها والتعرف على الثغرات والسلبيات تمهيـداً لمعالجتها.

6- وضع المقترحات اللازمة لتنمية العلاقات بين جهاز قوى الأمـن والمؤسـسات والهيئات العامة والخاصة.

7- إيجاد صناديق خاصة للشكاوى في كل وحدة من وحدات قـوى الأمـن حتـى مستوى الناحية.

8- إقامة الندوات والمحاضرات للمواطنين بهدف شرح الدور الاجتماعي والإنساني لجهاز قوى الأمن وتبيان أهمية دور المواطنين في مساعدة هذا الجهـاز لأداء رسالته.

9- التعاون مع المنظمات الشعبية والمهنية وتقنين العلاقات معهـا بهـدف إيجـاد الوسائل والسبل الكفيلة بتحصين المجتمع ضد الجريمة.

10- الإشراف على المراسم والاحتفالات والدعوات التي يقيمها الوزير.

11- تلقي البرقيات والكتب المتضمنة سفر وفد رسمي أو قدومه من مستوى وزير فما فوق من الجهات المختصة وعرضها على الوزير.

12- تلقي نسخ عن تقارير الموفدين --- عودتهم وعرضها على الوزير.

13- التنسيق مع إدارة التوجيه المعنوي في تغطية نشاطات الوزارة إعلامياً.

ب- قسم العلاقات الخارجية: ويختص بما يلي:

1- العمل على خلق علاقة حسنة مع أجهزة الشرطة العربية والصديقة.

2- تنظيم استضافة الوفود الشرطية العربية والصديقة وإعداد برنامج الزيـارة لهـا وتأمين وسائط نقلها وأماكن استضافتها ومرافقتها.

3- تنظيم تبادل الزيارات والمطبوعات والنشرات والأفلام والخبرات مـع أجهـزة الشرطة العربية والدولية وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.

4- تنظيم سفر البعثات الشرطية الموفدة إلى خارج القطر وإدامة الاتـصال معهـا خلال فترة الإيفاد للإطلاع على أوضاعها ومستلزماتها.

5- إدامة الاتصال بالخبراء المستقدمين لصالح الشرطة من الدول الشقيقة والصديقة وتسهيل إقامتهم ومستلزماتهم طيلة مدة إقامتهم.

6- تنظيم طرق المشاركة في الاحتفالات التي تقام في المناسبات القومية والوطنيـة في أجهزة الشرطة العربية والصديقة والهيئات الدولية.

7- تلقي وتوجيه المراسلات بشأن توقيع وتجديد الاتفاقيات والبروتوكولات المعقود مع وزارات الداخلية العربية والأجنبية.

12.4- إدارة الشؤون الإدارية والمالية:

يختص إدارة الشؤون الإدارية والمالية: بما يلي:

1- تأمين احتياجات قوى الأمن من تجهيزات ومواد وأسلحة وقطـع تبديليـه لهـا سنوياً وفقاً لأحكام نظام العقود.

2- إعداد لوائح باحتياجات قوى الأمن من مختلف التجهيزات والمواد والأسلحة في ضوء الطلبات التي تردها من الوحدات وعرضها على لجنة الموازنة لإقرارها ثم العمل على وضع خطة الإمداد السنوية.

3- اقتراح التعليمات الناظمة لعمليات التخزين والتوزيع الدوري والعددي بمختلف التجهيزات والأسلحة والقطع التبديلية.

4- إصدار أوامر توزيع الأسلحة والمواد المختلفة على الوحدات في حدود احتياجاتها.

5- التصديق على جداول استهلاك المواد وفق التعليمات النافذة.

6- تلقي وثائق استلام المواد المشتركة بعد استلامها النهائي وإجراء ما يلزم بشأنها.

7- اقتراح الدراسات المتعلقة بمشاريع الإنشاءات وعرضها على لجنة الموازنة لإقرارها.

8- استكمال أضابير التغريم المنظمة في مختلف الوحدات التي يعود أمر البت فيها إلى مجلس أو إدارة قوى الأمن الداخلي ورفعها إلى هذا المجلس مشفوعة برأيها للتصديق عليها.

9- إبداء الرأي على جميع المعاملات الواردة إليها والتي يعود أمر البت بها إلى مرجع أعلى ورفعها إلى تلك المراجع للبت بها.

10- إعداد المشروع العام لموازنة أجهزة قوى الأمن وجداول توزيع اعتماداتها وتنفيذ بنودها.

11- تدقيق العقود والمناقصات الداخلية والخارجية واستكمال إجراءات تصديقها.

12- إجراء التفتيش المالي على مختلف وحدات المحاسبة والمخازن والمستودعات.

13- إبداء الرأي في مشاريع القوانين والأنظمة المالية وكافة المواضيع المطروحة من قبل وحدات المحاسبة.

14- اقتراح التعليمات الناظمة لسير العمل في وحدات الشؤون الإدارية والمالية بالمحافظات.

15- الإشراف الفني على أعمال وحدات الشؤون الإدارية والمالية في المحافظات للتأكد من حسن تنفيذها لمهامها وإصدار التوجيهات الكفيلة بتأمين حسن سير العمل وتوحيد أساليبه وحل الإشكالات التي تظهر عند التنفيذ.

16- تأمين متطلبات الإدارات والوحدات المركزية وعناصرها في مجال الـشؤون الإدارية والمالية والفنية والخدمات.
17- إعداد الخطة اللازمة لتأهيل وتدريب العناصر العاملة في مجـال الـشؤون الإدارية والمالية بالتنسيق مع إدارة المعاهد والمدارس.

يتفرع عن هذه الإدارة:

أولاً- فرع الإمداد: يتولى تأمين احتياجات قوى الأمن من ألبسة وتجهيزات وأسلحة وذخائر ومحروقات ومواد طعام وتخزينها وتوزيعها ويقسم إلى:

أ- قسم المبيعات: ويختص بما يلي:

1- إعداد لوائح باحتياجات قوى الأمن سنوياً ومرحلياً من الألبسة والتجهيـزات في ضوء الطلبات الواردة من الوحدات.
2- استلام وخزن وصيانة وتسليم جميع التجهيزات والألبـسة وإعـداد وثـائق الاستلام والإدخال والإخراج ومسك سجلاتها.
3- وضع خاتم (قوى الأمن الداخلي) مع تاريخ الشراء أو التمتـع علـى كافـة الألبسة والتجهيزات قبل توزيعها عن المستفيدين منها بشكل خـاص ثابـت وفي مكان يصعب انتزاعه دون تشويه الشكل.
4- إعداد أمر توزيع التجهيزات والألبسة في ضوء سجلات الأثاث.
5- تقديم المقترحات المتعلقة بملاكات كاتب الوحدات من الأثاث.
6- إبداء الرأي المعلل على أضابير التنسيق وإيصاد القيد والتغـريم المتعلقـة بالألبسة والتجهيزات.
7- تقديم بيانات بالمواد التي قاربت عن النفاذ وما يجب تداركه منها.
8- مسك بطاقات إحصائية بإدخالات وإخراجات الألبسة والتجهيزات.
9- تلقي نسخ عن العقود المبرمة وإعداد ما يلزم بشأن تخزين المواد الجاريـة بشأنها.
10- توزيع سجلات الإدخالات والإخراجات بعد تسجيلها في الـسجل النـاظم لتوزيعها.

11- كل ما يتعلق بالألبسة والتجهيزات و--- واستلامها وضبط قيودها وحسن استخدامها وتطويرها.

ب- قسم التعيينات: ويختص بما يلي:

1- إعداد لوائح باحتياجات قوى الأمن سنوياً ومرحلياً من مواد الإطعام والمطابخ وأدواتها في ضوء الطلبات الواردة من الوحدات.

2- استلام وخزن وصيانة وتسليم مواد الإطعام وإعداد وثائق الاستلام والإدخال والإخراج ومسك سجلاتها.

3- إعداد أوامر توزيع مواد الإطعام على الوحدات في ضوء التعيينات المقررة.

4- إعداد تعليمات توزيع الأرزاق الفضة والجافة والتنسيق مع أقسام العقود والمبايعات بشأن مناقصات تقديم مواد الإعاشة.

5- تقدير تعيينات الأرزاق في الطوارئ.

6- تأمين الدراسة الكافية لمياه الشرب في كافة الوحدات.

7- تقديم بيانات بالمواد التي قاربت على النفاذ وما يجب تداركه منها.

8- مسك بطاقات إحصائية بإدخالات وإخراجات مواد الإطعام.

9- تلقي نسخ من العقود المبرمة بمواد الإطعام وإعداد ما يلزم بشأن تخزين المواد الجارية بشأنها.

10- كل ما يتعلق بالتعيينات وتسليمها واستلامها وضبط قيودها.

ج- قسم الورشات: ويختص بما يلي:

1- تلقي طلبات الصنع والتحويل والإصلاح وبيان الرأي فيها واستصدار الأوامر المتعلقة بها من مدير الإدارة.

2- اقتراح برنامج عمل سنوي للورشات في ضوء الاحتياجات المطلوبة للوحدات واستصداره بأمر إداري من مدير الإدارة.

3- ملاحقة ومراقبة تنفيذ أعمال الورشات والعمل على تطويرها باستمرار.

4- اقتراح العدد اللازم استخدامه من الفنيين والاختصاصيين والخبراء في كل ورشة.

5- فحص وبيان خبرة العناصر العاملة في الورشات وتقدير كفـاءة مـن يطلـب الاستخدام فيها.
6- مراقبة كيفية صرف المواد الأولية --- للورشات وتدقيق حساباتها.
7- تلقي بيانات انتاجية دورياً من مختلف الورشات لملاحقة التقصير مـن جهـة، ولإعداد بيانات إجمالية ورفعها إلى مدير الإدارة من جهة ثانية.
8- اقتراح المكافآت والأجور للعناصر العاملة في الورشات.
9- إشعار الوحدات صاحبة العلاقة بإدخال وإخراج التجهيزات المتعلقة بها.
10- كل ما يتعلق بالإشراف على أمور الورشات وحسن إنتاجها وتطويرها.
ويضم هذا القسم الورشات الآتية:
1- ورشة الطباعة: وتتولى طباعة ما يخص الشؤون الإدارية وما يطلب طباعتـه منها.
2- ورشة النجارة: وتتولى تصنيع وإصلاح احتياجات الوحـدات مـن الطـاولات والخزن وغيرها.
3- ورشة الخياطة: وتتولى تصنيع وإصلاح احتياجـات الوحـدات مـن الألبـسة وتوابعها.
4- ورشة الأحذية: وتتولى تصنيع وإصلاح احتياجات الوحدات من الأحذية.
5- ورشة الحداد: وتتولى تصنيع وإصلاح احتياجات الوحدات من أدوات الطعـام وأدوات الوقود وغيرها.

13.4- قادة شرطة المحافظات:

قائد الشرطة :

-44- قائد الشرطة مسؤول عن المحافظة على الأمن في المحافظة وعـن المهـام الموكولة إليه وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة ويختص بما يلي:
1- توطيد الأمن وحفظ النظام بالتعاون والتنسيق مع مختلف الـسلطات والجهـات المختصة.

2- اتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع مستوى الأداء وفق الخطط والبـرامج المعتمـدة والنصوص النافذة.

3- إعلام إدارات العمليات والأمن السياسي والأمن الجنـائي فـوراً وبرقيـاً عـن الحوادث والجرائم الهامة التي لها مساس بالأمن الجنائي أو السياسي كل فيمـا يخصه لاتخاذ ما يجب بشأنها.

4- إعلام المحافظ فوراً عن جميع الحوادث المخلة بالأمن، والتي لها صفة سياسـية أو جماعية، أو التي تترك رواسب يحتمل معها تفاقم نتائجها وعـن النكبـات والكوارث، وحوادث الحدود والاجتماعات السرية التي لهـا مـساس بـالأمن والإشاعات الضارة، وعن كل ما يجد ضرورة لأخذ توجيهه بصدده وتزويـده بنسخة من تقارير الحوادث الأسبوعية وكل ماله علاقة بالأمن.

5- تنفيذ أوامر المحافظ المتعلقة بإجراءات وتدابير حفظ الأمن والنظام والتقيد بهـا وإعلام إدارة العمليات عن ذلك فوراً.

6- إصدار وتوقيع جوازات السفر وإجازات السوق وبطاقات العمل للعـاملين فـي المحلات العامة بالمحافظة.

7- التصديق على لوائح إطعام السجناء.

8- رفع المقترحات المتعلقة بإشغال وإخلاء الأبنية إلـى إدارة الـشؤون الإداريـة والمالية لاستصدار قرار من الوزير بالموافقة على أشغالها أو إخلائها.

9- إصدار قرارات تنفيذ الأشغال بالأمانة وتصديق عقودها في حدود الـصلاحيات الممنوحة له.

10- التصديق على مخططات تقسيم مناطق عمل الوحدات إلى بقاع إشراف.

11- إصدار الأوامر بإحداث وإلغاء نقاط الحراسة والمراقبة والمفارز وما تستدعي ظروف الخدمة إحداثه بصورة مؤقتة من مخافر ومكاتب وورشات واقتـراح إحداث وإلغاء وتعديل حدود الأقسام والمكاتب والمخافر الدائمة والاقتراح على المحافظ بأحداث وإلغاء وتعديل حدود المناطق والنواحي.

12- توزيع المركبات والأجهزة الآلية والفنية علـى وحـدات شـرطة المحافظـة وإصدار أوامر نقلها من وحدة إلى أخرى وإعلام الإدارات المختصة بذلك.

13- توزيع الحراس الليليين ورجال الشرطة على نقاط الحراسة في مناطق عمـل الأقسام والمخافر.

14- إصدار وتصديق خطط التدريب في المحافظة بعد استخراجها من قبل فرع أو قسم التدريب والعمليات بالمحافظة من خطة التدريب العامـة ورفـع تقريـر شهري إلى إدارة المعاهد والمدارس بسوية التدريب والصعوبات التي تعترض سيره واقتراحاته حولها.

15- اقتراح احتياجات شرطة المحافظة من الأسلحة والأجهزة والأبنية وغيرها.

16- الأمر بتسجيل وشطب أسماء المشبوهين في دفاتر المعلومات.

17- تمثيل الوزارة (قوى الأمن) في لجنة حل خلافات النقل ولجنـة تنظـيم نقـل الركاب المشترك ضمن المحافظة وله أن ينيب ضابط آخر في ذلك.

18- ينوب عن المحافظ أثناء غيابه بوصفه ممثلاً للسلطة التنفيذية المركزية.

19- يرأس جلسات مجلس إدارة شرطة المحافظة.

20- تصديق وإصدار خطط توزيع الهدايا التي يعدها فرع أو قسم التوجيه المعنوي بالمحافظة.

معاونو قائد الشرطة:

يعاون قائد الشرطة ضابط أو أكثر وينوب عن قائد الشرطة في حال غيابه أعلاهـم رتبة أو أكثرهم قدماً ويقوم كل منهم بما يوكله إليه من أعمال، وحينما يكون لقائـد الشرطة أكثر من معاون تقسم رقعة المحافظة بموجب أمر إداري صادر عنه إلـى عدد من القطاعات مساو لعدد معاونيه حيث يشرف كل منهم على أحـدها ويتلقـى مراسلات قطاعه فيدرسها ويقدمها إلى قائد الشرطة مشفعة برأيه المعلل، ويمـارس المعاون بصورة خاصة الأعمال التالية:

1- معالجة حوادث الأمن والانتقال شخصياً لمكان وقوع المهـام منهـا تلقائيـاً أو بتكليف من قائد الشرطة.

2- توجيه وملاحقة وحدات الشرطة للعمل على كشف غواص الجرائم بمـا يـؤدي إلى القبض على مرتكبيها وتنفيذ المذكرات القضائية دون تأخير.

3- الإشراف على أمن المنشآت وتولي التحقيق في الحوادث المخلة به.

4- مراقبة الخدمة في وحدات شرطة المحافظة للتأكد من حسن سيرها ومن نظامية ذات العناصر والمتمثلة بالأسلحة والعتاد والنظافة العامة.

5- إعداد خطط المراسم في المناسبات التـي تـستدعيها، وخطـط حفـظ النظـام وعرضها على قائد الشرطة لإقرارها.

6- تدقيق النسخ الثواني للضبوط ودفاتر أوراق الخدمة لوحدات قطاعه المرتبطـة مباشرة بقيادة شرطة المحافظة.

7- تمثيل قيادة شرطة المحافظة- بتكليف من قائـد الـشرطة- فـي الاسـتقبالات والمناسبات الرسمية والأعياد.

8- ممارسة المهام والصلاحيات الأخرى المنصوص عليها في القوانين والأنظمـة والقرارات والتعليمات النافذة.

وحدات مرتبطة بقيادة الشرطة:

المنطقة:

1- يديرها ضابط يكون مسؤولاً أمام قائد الشرطة عن الأمن في منطقته وعن سير العمل في وحدات قوى الأمن فيها بالإضافة إلى مسؤوليته أما المحافظ عن الأمـور الإدارية والعامة كل ذلك في حد القوانين والأنظمة النافذة.

2- يعاون مدير المنطقة ضابط أو أكثر وينوب عنه أثناء غيابه ويكون مسؤولاً عن مراقبة سير العمل في وحدات المنطقة ويشرف عليها انضباطياً ومـسلكياً ويلاحـق تنفيذ الخدمة فيها وهو في سبيل ذلك:

1. يشرف على وحدات قوى الأمن المرتبطة مباشرة بمركز المنطقة ويعالج جميـع أمور الخدمة فيها وينفذ جميع ما يوكله إليه مدير المنطقة من أعمـال فـي حـدود القوانين والأنظمة المرعية بأمر إداري خاضع لتصديق قائد الشرطة.

2. ينتقل إلى أماكن حوادث الأمن الهامة والكوارث والنكبات التي تقع في المنطقة.

3. ترتبط به مباشرة وحدات قوى الأمن بمتابعة لمركز المنطقة وحين يكون لمـدير المنطقة أكثر من معاون فتقسم رقعة المنطقة بموجب أمر إداري من مدير المنطقـة إلى عدد من القطاعات مساو لعدد المعاونين حيث يشرف كل معاون على قطاع منها ويكون مسؤولاً معاملات وأعمال قطاعه في حدود الاختصاصات المذكورة آنفاً.

كتيبة أو سرية النظام:

1- تحدث كتيبة حفظ النظام في كل من مركزي محافظتي مدينـة دمـشق وحلـب وتحدث سرية حفظ النظام في كل من مراكز باقي المحافظات.

2- تقسيم الكتيبة إلى سرايا وفصائل والسرية إلى فصائل.

3- تختص كتائب وسرايا حفظ النظام بـ :

أ- قمع المظاهرات وأعمال الشغب.

ب- تنفيذ أي واجب أمني ضمن اختصاصها.

ج- القيام بأعمال حفظ النظام وبأي مهمة تعبوية في الحالات الطارئة.

د- الاستعداد للقيام بأي واجب آخر يطلب إليها القيام به فيما يتعلق بحفـظ النظـام ولعناصر الشرطة المجندين العاملين في قوى الأمن صفة الضابطة العدلية.

4- يتولى قادة كتائب وسرايا حفظ النظام تدريب عناصرهم وإعـدادهم باسـتمرار بحيث يبقون جاهزين للتدخل ودعم الوحدات الأمنية في حفظ النظـام كلمـا دعـت الحاجة.

مركز الهجرة والجوازات:

1- يختص مركز الهجرة والجوازات بتدقيق وتسجيل جوازات ووثائق سفر القادمين والمغادرين وممارسة مختلف إجراءات السفر في الموانئ والمطارات وأبواب الدخول والخروج المقامة على الحدود وتنفيذ القرارات والبلاغات المتعلقة بمنع دخول أو خروج المواطنين والأجانب عبر الحدود.

2- مسك السجلات والمصنفات اللازمة لعمله.

3- يرتبط مركز الهجرة والجوازات بطبيعة المنطقة التي يقع في نطاقها وإلا فيرتبط بقيادة شرطة المحافظة.

أقسام الشرطة:

1- قسم الشرطة هو نواة الشرطة العاملة بمراكز المحافظات وهو مسؤول عن حفظ الأمن والنظام وتنفيذ الخدمة في المدن ضمن قطاع يحدده له ويجوز أن يـضم مخافر ونقاط مراقبة تحدث في الأحياء والمواقع الهامة والمتطرفة.

2- تقسم بقرار يصدر عن الوزارة- إدارة التنظيم والإدارة- بناء على اقتراح قـادة الشرطة رقعة مركز كل محافظة إلى عدد من القطاعات ويحدث في كل منهـا قسم شرطة يسمى باسم القطاع، وتحدث أقسام الشرطة فـي بعـض المنـاطق بالطريقة ذاتها وترتبط في هذه الحالة بمدراء المناطق ويـتم احـداث الأقـسام بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

(عمليات- تفتيش-شؤون ضباط-الذاتية).

3- يمكن لقسم الشرطة أن يكلف بمهمـات محـدود ف رقعـة مركـز المحافظـة كالانضباط والنجدة والسياحة والبلديات والحراسة.

4- ينتقل رئيس قسم الشرطة التي إلى أماكن وقوع الكوارث والنكبـات وحـوادث الأمن الهامة والجرائم الغامضة، ويتولى التحقيق والتعقيب والملاحقة فيها وفـق القوانين والأنظمة المرعية الإجراء.

5- يجوز تعيين معاون أو أكثر لرئيس القسم يساعده في أعماله ينوب عنـه أثنـاء غيابه وينفذ ما يوكله إليه من أعمال.

الناحية:

1- يديرها ضابط يكون مسؤولاً أمام مدير المنطقة عن الأمن في ناحية وعن سـير الخدمة في وحدات قوى الأمن فيها ويباشر الصلاحيات المخولة لـه بموجـب القوانين والأنظمة المرعية الإجراء لذلك فهو ينتقل إلى أماكن وقوع الكـوارث والنكبات والحوادث الهامة والجرائم الغامضة ويتولى التحقيق والملاحقة فيها.

2- أما النواحي المرتبطة مباشرة بمراكز المحافظات فتكون مسؤوليات مديريها أمام المحافظة عن الأمور الإدارية والعامة وأمام قائد الشرطة عن الأمن والخدمـة وفق القوانين والأنظمة السارية المفعول.

3- يجوز تعيين ضابط أو صف ضابط معاون لمدير الناحية يساعده فـي أعمالـه وينوب عنه أثناء غيابه وينفذ ما يوكله إليه من أعمال.

المخفر:

1- المخفر هو نواة الشرطة العاملة خارج مراكز المحافظات ويمكن إحداثه حيثما تدعو الحاجة وهو مسؤول عن حفظ الأمن والنظام وتنفيذ الخدمة في منطقة عمله.

2- تحدث وتلغى المخافر الدائمة وتحدد ملاكاتها ورقعة عمل كل منها بأوامر تعدها إدارة التنظيم والإدارة بناء على اقتراح قادة الشرطة ويمكن لمخفر الشرطة أن يكلف بمهمات محدودة كمهمات المرور وأعمال البلديات وما شابه ذلك.

3- ترتبط المخافر مباشرة بالمنطقة أو الناحية أو قسم الشرطة.

الصلاحيات:

يمارس معاون الوزير المهام والصلاحيات المحددة له بقرار من الوزير، ويتبع له مكتب لتأمين الأعمال الموكولة له.

يمارس مدراء الإدارات والمكاتب المركزية وقادة الشرطة كل ضمن وحدته الصلاحيات التالية:

1- قيادة الوحدات المرتبطة بهم، ومعالجة شؤون العمل فيها من خلال المهام والاختصاصات الموكولة إليها بموجب النصوص النافذة.

2- الإشراف الفني مدراء الإدارات الاختصاصية والفنية على أعمال الوحدات الاختصاصية والفنية الكائنة في المحافظات للتأكد من حسن تنفيذها لمهامها، وإصدار التوجيهات الكفيلة بتأمين حسن سير العمل وتوحيد أساليبه وحل الإشكالات التي تظهر عند التنفيذ.

3- اقتراح التعليمات المتعلقة بسير الخدمة وطرق التنفيذ القوانين والقرارات والأوامر وتنظيم سير العمل وتنسيقه بين الوحدات المختلفة.

4- منح الإجازات الإدارية والصحية والاستثنائية والمتراكمة والاستراحات الأسبوعية ونصف الشهرية والمجمعة، وفرض العقوبات وتصديقها في حدود التعليمات الناظمة، ورفعها إلى المرجع المختص حين تزيد على صلاحياتهم والسماح لضباطهم باستعمال الإجازات الممنوحة لهم.

5- الإيعاز بإجراء التحقيقات المسلكية في حدود الصلاحيات المعطاة لهم بموجب التعليمات النافذة.

6- إبداء الرأي على العقوبات التي تخضع لتصديق سلطة أعلى، وإبداء الرأي المعلل في أضابير التحقيق التي ترفع إلى إدارة القضايا والملاحقات القضائية والمسلكية عن طريق الإدارة المختصة حيث يبدي مدير الإدارة المختصة رأيه المعلل عليها ويحيلها إلى إدارة القضايا خلال أسبوع أو أكثر، وبهذه الحالة ترسل نسخة من التقرير النهائي للإضبارة إلى مدير إدارة القضايا.

7-أ- نقل صف الضباط والأفراد والمستخدمين ضمن الإدارة أو المحافظة، ولا يجوز نقل أحد العناصر لغير الاختصاص الذي يعمل فيه إلا بعد تبديل صنفه حسب الأصول.

وتجرى التنقلات العامة مرة واحدة في السنة خلال شهر تموز ويجوز إجراؤها إفرادياً في غير هذا الموعد لأسباب انضباطية أو لضرورات العمل.

ب- اقتراح نقل الضباط العاملين في الوحدات المرتبطة بهم.

8- منح المكافآت للعناصر التابعة لهم والثناء عليها في حدود صلاحياتهم، أو اقتراح مكافأتها وترشيح من يستحق الترفيع والاحتراف.

9- اقتراح الملاكات للوحدات المرتبطة بهم، وللإدارات الاختصاصية والفنية إبداء الرأي على مقترحات الملاكات للوحدات العاملة في ذات مجال عملها في المحافظات والمناطق.

10- تزويد المستحقين من عناصر الشرطة بكتب قيادة عند الحاجة.

11- تفتيش ومراقبة الوحدات المرتبطة بهم وفق التعليمات الناظمة، وتدقيق تقارير تفتيش مرؤوسيهم ووضع ملاحظاتهم عليها وإعادتها إليهم لاستكمال النواقص، أما تقارير التفتيش الفنية فترفع إلى الإدارة المختصة لتدقيقها وإعادتها مشفوعة بملاحظاتها لاستكمال نواقصها وترفع إلى إدارة التفتيش مباشرة أو عن طريق الإدارة الفنية المختصة التقارير الواجب رفعها إلى هذه الإدارة بعد وضع الملاحظات عليها.

12- عقد وتصفية وصرف النفقات وتشكيل اللجان المنصوص عليها في نظام عقود هيئات القطاع الإداري ودفتر الشروط العامة ضمن الحدود المفوض بها كـل منهم.
13- تمثيل قوى الأمن الداخلي في اللجان والمؤتمرات المحلية والدولية، كل مـنهم في مجال عمله واختصاصه.
14- جميع الصلاحيات الأخرى الممنوحة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

المادة -56- يمارس معاونو مدراء الإدارات المركزية ومعاونو قادة الشرطة وبقية قادة الوحدات والضباط على اختلاف رتـبهم، كـل مـنهم ضـمن نطـاق عملـه الصلاحيات التالية:

1- قيادة الوحدات المرتبطة بهم، ومعالجة شؤون العمل فيها.
2- منح الإجازات وفرض العقوبات في حدود التعليمات الناظمة.
3- إبداء الرأي على العقوبات المفروضة من قبل مرؤوسيهم، وإبداء الرأي المعلل في أضابير التحقيق المسلكي المنظمة بحق عناصـرهم وإجـراء التحقيقات المسلكية التي يكلفون بها.
4- اقتراح نقل العناصر التابعة لهم.
5- اقتراح المكافآت المادية والأدبية للعناصر التابعة لهم.
6- اقتراح ترشيح من يستحق الترفيع أو الاحتراف من العناصر التابعة لهم.
7- تفتيش ومراقبة وحداتهم وفق التعليمات الناظمة، وتدقيق تقارير تفتـيش مرؤوسيهم ووضع ملاحظاتهم عليها ورفعها إلى الجهات المختصة.
8- جميع الصلاحيات الأخرى الممنوحة لهم بموجب القـوانين والأنظمـة والتعليمات النافذة.

المادة -57- تصدق العقوبات من قبل الوزير ومعاونه ومدراء الإدارات والمكاتب المركزية وقادة الشرطة ومدير كلية الشرطة كل منهم في حدود صلاحياته وتعتبـر العقوبات المفروضة من قبل هؤلاء في حدود الصلاحيات مصدقة حكماً.

المادة -58- 1- تفرض العقوبات وتصدق، وتمنح الإجازات من قبل قادة الوحدات والرؤساء ضمن الحدود المبينة في الجدول رقم /1/ الملحق بهذا القرار.

3- يمارس الرئيس في فرض العقوبات ومنح الإجازات الصلاحية الأعلى التي تخوله إياها الرتبة التي يحملها أو الوظيفة التي يشغلها.

خلاصة:

يلاحظ من الاستعراض المقدم من الباحث حول الواقع الإداري لوزارة الداخلية السورية وما تم دراسة من الأدبيات الإدارية المتعلقة بالهياكل التنظيمية وأنواعها وأشكالها المعمول بها، وكذلك ما تم الاستحواذ عليه من أسس علمية تم التطرق لها في هذه الدراسة، فأنني كباحث أرى أن هناك الكثير من الجوانب الإدارية في هذه الوزارة بحاجة إلى إعادة تنظيمها من جديد ووفق رؤية ثاقبة مستندة على ما يحتويه هذا البحث من أسس علمية تم الرجوع إليها، فالهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية بحاجة إلى تطوير وإعادة هيكلة ووضع خطط إستراتيجية طويلة المدى تساعد على مواكبة التغيير والنهوض بهذا الواقع بما يخدم بلادنا الحبيب سوريا في ظل القيادة الداعمة والحريصة على النهوض بهذا الوطن.

14.4- النتائج والتوصيات:

يتضح من خلال دراسة وتحليل واقع الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية، بأنه ينطوي على بعدين:

الأول منها يتعلق بالجانب الأمني والذي يمثل جهاز الشرطة بمختلف أصنافها وما ينطوي عليه من أبعاد ترتبط بمختلف الخدمات التي تقوم بأدائها في الإطار الأمني للمجتمع، ولذا فإن أي بعد من أبعاد أعادة الهيكلة أو التغيير لابد وأن يستند إلى ضرورات الواقع الأمني والمقتضيات التي يستمد منها التغيير المستهدف آخذين بنظر الاعتبار متطلبات التطوير والتحسين في مجال الخدمات الأمنية التي تقتضيها حاجة الجماهير التي تتطلع إلى توفير تلك الخدمات الأمنية، ولهذا يعتبر جانب إعادة الهيكلة في مجمل البناءات التنظيمية المرتبطة بالخدمات الشرطية تعتمد على ما يفرزه واقع الخدمة الأمنية المستهدفة.

والبعد الثاني يرتبط بالشؤون المدنية والتي تتعلـق بطبيعـة الخـدمات المرتبطـة بالأحوال المدنية والانتخابات والشؤون العامة والشؤون الإدارية والقانونية والرقابـة الداخلية وشؤون المحافظات وغيرها من الخدمات المدنية الأخرى، لذلك فإن إعـادة هيكلة البناءات التنظيمية المرتبطة بها تتعلق بمختلف الأبعاد، ومثـال علـى ذلـك الأحوال المدنية والتي تتعلق بـشؤون المـواطنين الـسوريين وشـؤون الأجانـب والعلاقات المرتبطة بالسفارات الأجنبية والعربية، ثم مديرية الانتخابات والـشؤون العامة والتي ترتبط بدائرة الانتخابات لمجالس الشعب أو الاستفتاء العـام والـشعب المرتبطة بالشؤون العامة ثم ما يتعلق بدوائر الترخيص العقاري لغير السوريين، كما تتضمن المديريات المتعلقة بالحدود كدائرة الاتفاقيات والمؤتمرات شعبة الخـرائط، قسم التملك، ودوائر العقود والمناقصات والموازنة، وكذلك مديرية الموارد البشرية، كدائرة التأهيل والتدريب والتركيز على دوائر الجودة والتي تعنـى بتطبيـق سـبل الجودة الكفيلة بتحسين أنظمة الجودة في المديريات التابعة وكذلك مديرية التخطـيط والإحصاء وما يرتبط بها من دوائر التخطيط والمتابعة والإحصاء ومديرية الرقابـة الداخلية ومديرية خدمات الحج، كما تلعب مديرية المعلوماتية أهميـة خاصـة فـي مجمل الأنشطة المرتبطة بوزارة الداخلية كدائرة الدراسات والبرمجة وشعبة التدريب ودائرة الشبكات والإصلاح ومديريات الأبنية ودائرة الصيانة، ولـذلك يعـد جانـب الخدمات المدنية التي تؤديها وزارة الداخلية موازية من حيث لأهمية الأبعاد الـذي ينطوي عليها الجانب الأمني المشار إليه في الفقرة أولاً أعلاه، ويمكن إيراد مجمـل التوصيات التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار لتطوير وتحسين الأداء العام لـوزارة الداخلية على الصعيدين الأمني والمدني وفقاً لما يلي:

أولاً: إعطاء كلا الجانبين الأمني والمدني أهمية اعتبارية مستقلة فـي إطـار وزارة الداخلية بما ينسجم مع الحاجة الفعلية التي تتطلبها الخدمات التـي تقـدم للمـواطن السوري بحيث تناط بها مديرية عامة ترتبط بالإسهام بالجانب الأمني أو المدني.

ثانياً: اعتبار وزير الداخلية قائداً أعلى للأنشطة المدنية والأمنية على أن يقترن ذلك ببناء هيكلي يأخذ بنظر الاعتبار هيكلة الجانب الأمني بمعزل عن الجانب المـدني، على أن يؤسس بهذا الإطار مديريات عامة تناط مسؤولياتها بقيادات إدارية تـرتبط

تنظيمياً بوزير الداخلية ووفقاً للصلاحيات الممنوحة له بالتعيين أو الإقصاء وفقاً لمقتضيات مصلحة الوزارة وإعطاء مسميات تنظيمية، الأولى تحت مسمى مديرية الشؤون المدنية وتتعلق بالجانب المدني للوزارة وكذلك مديرية الشؤون الأمنية وترتبط أو تناط بها المهام الأمنية المتعلقة بالوزارة وعلى أن يؤخذ بنظر الإعتبار كفاءة الأداء والخبرة المتراكمة لدى القائمين بالمهام المرتبطة بأداء المهام المدنية والأمنية.

ثالثاً: إعطاء دور للتدريب والتطوير في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والفنية أهمية استثنائية في تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين في الجانبين الأمني والمدني.

رابعاً: اعتماد مبدأ المرونة في البناء الهيكلي والتنظيمي بحيث يصار إلى إجراء التغيير والتطوير وفقاً لمقتضيات الحاجة التي تتطلبها مستلزمات الواقع الفعلي للأداء المراد تحقيقه بحيث لا يعتمد مبدأ الثبات التنظيمي والهيكلي بشكل دائم وإنما مقتضيات المرونة هي الحالة المثلى في مواصلة التحسين والتغيير.

خامساً: أن يعتمد بناء الهيكل التنظيمي ببعديه الأمني والمدني وفقاً للأسس العلمية السليمة ومقتضيات مصلحة الأداء الخدمي أو الأمني بعيداً عن الشخصية القائمة على بناءة أو تغيره الأمزجة.

حيث أن المرونة المشار إليها بالفقرة السابقة تعتمد موضوعية البعد في التغيير وليس الأبعاد الذاتية للمعنيين.

سادساً: إعطاء التخطيط أهمية أساسية في تقرير الحاجة الفعلية لتغطية الخدمات المطلوبة على الصعيدين الأمني والمدني للمواطن السوري وفق إشراف تطوري لآفاق الحاجة المقترنة بتطلعات الجماهير السورية الواسعة واعتبار التخطيط والتنبوء من مقتضيات نجاح الأهداف المراد تحقيقها غاية أساسية في الأهداف المراد تحقيقها.

سابعاً: اعتماد الأسس العلمية الاستقرائية والاستنتاجية من خلال استبيانات الاستقصاء وكذلك الملاحظة والمقابلة بمختلف أبعادها والتي من شأنها إعطاء

صورة مجسدة للتغيير المستهدف بغية التطوير والإنجاز المراد تحقيقه مـسترشدين بالأساس العلمي البناء في هذا الشأن.

ثامناً: اعتماد نظم الدافعية والتحفيز أساساً هادفاً في تطوير الأداء وكفاءة الإنجاز من العاملين في كلا الجانبين الأمني والمدني بحيث يصار إلى وضع خطوط للترقية وفقاً للأسس الزمنية والإنجازات المتميزة للعاملين بمختلـف الـدرجات التـي تتطلبهـا مستلزمات الترقية المعنية.

تاسعاً: السعي في إنشاء مكتب للتطوير والتعاون الدولي مستهدفين إجراء الدراسات والبحوث الميدانية للهياكل التنظيمية بهدف تطويرها وتحديثها وكذلك تعزيز التعاون الدولي من خلال الزيارات المتبادلة للعاملين في الجانب الأمنـي والمـدني بهـدف اكتساب المهارات وتطوير القدرات.

عاشراً: الاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية في مختلف أنشطة وزارة الداخليـة بما يضفي فاعلية كبيرة للتطوير والتحديث المستمر في وزارة الداخلية ببعديه الأمني والمدني.

حادي عشر: اعتبار هذه الدراسة لبنة هادفة في فسح مجالات واسعة لدراسات لاحقة تتعلق بأطر البناءات الهيكلية والإدارية والأمنية والمدنية بهدف استمرارية التحسين والتطوير في هذا المجال واضعين نصب أعيننا مقتضيات بعض الباحثين لحظـات أساسية في مختلف مجالات التطوير والتحسين.

المراجـع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو شيخة، نادر، (2001)، **إدارة الموارد البـشرية**، عمـان، دار صـفاء للنـشر والتوزيع.

البطريق، يونس أحمد، (1990)، **اقتصاديات الماليـة العامـة**، بيـروت- الـدار الجامعية.

جلمران، عمار، (2000)، **برامج القيادات المبكرة**، معهد الإدارة العامة، عمان.

الحسبان، خليل، (2000)، **محددات أداء وحدات التطوير الإداري والتـدريب فـي الأجهزة الحكومية الأردنية من وجهـة نظـر العـاملين فـي هـذه الوحدات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

الخضيري، محسن أحمد، (1993)، **إدارة التغيير**، الدار الفنيـة للنـشر والتوزيـع القاهرة.

الخطيب، هيام، (1996)، **إدارة التغيير**، قطاع السياحة الأردني، حالة دراسية، معهد الإدارة العامة، عمان.

الخدري، محمد علي، (1997)، **مبادىء الإدارة الحديثة وتطبيقاتها العلميـة**، ط1، صنعاء، دار الشوكاني.

دراقوس، داسيان، ونيمتو، بوقدانا، (2008)، إصلاح الإدارة العامة المحليـة فـي رومانيا: الاتجاهات والعقبات، ترجمة معهد النخبة الإداريـة بدولـة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة الدولية للعلوم الإداريـة**، المجلـة (12)، العدد (4): 223-263.

درة، عبد الباري، (1985)، **منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمـة**، عمان، الأردن.

الدهان، أميمه، (1992)، **نظريات منظمات الأعمال**، عمان.

زويلف، مهدي، (1993)، **التنمية الإداريـة والـدول الناميـة**، ط1، عمـان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الزيادات، خليفة، (1999)، **العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحـو التغييـر التنظيمي،** دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسـالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت.

سعد الدين ، إبراهيم (1989)، "مستقبل التنمية الإدارية في الوطن العربي"، **سلسلة عالم الفكر،** مجلد (20) ، العدد (2)، الكويت ، ص 63-87.

سلامة، رمزي، (1991)، **إدارة التنمية،** ط1، الإسكندرية، دار المعارف.

السويلمين، فلاح، (2005)، **التطوير الإداري في بلديات مراكـز المحافظـات فـي جنوب الأردن،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة آل البيـت: المفرق، الأردن.

شاويش، مصطفى، (1993)، **الإدارة الحديثة، مفاهيم ووظـائف وتطبيقـات،** ط1، عمان، دار الفرقان.

شتيوي، أنس، (2006)، **إدارة الموارد البشرية،** بحـث غيـر منـشور، الجامعـة الإسلامية، عمان.

الصابرين، يونس (2008)، دور وحدات التنمية الإداريـة فـي عمليـة التطـوير الإداري: تجربة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة الدوليـة للعلـوم الإدارية،** المجلد (12) العدد (1)، 285-316.

الصقور، عادل، (2005)، **التطوير الإداري في شركة الإسمنت الأردنيـة،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

عبابنة، رياض، (2006)، **التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجـوازات، دراسة ميدانية في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشور، جامعـة آل البيت، المفرق.

عبد الرزاق، وهيب رضا، (1985)، **إدارة الأفراد،** بغداد، وزارة التعليم العالي.

عثامنه، صلاح، (1997)، **التنمية الـشاملة، مفـاهيم ونمـاذج،** ط1، إربـد، دار العلماء.

العقيلي، عمر، (1999)، **مبادىء الإدارة،** عمان، دار زهران.

علي عبد الوهاب، (1996)، **التغيير (مناهجه ومقوماته وخطواته ومقاومته)**، دراسة مقدمة إلى مؤتمر استراتيجيات تغيير تطوير المنظمات، القاهرة، تحرير سعيد عامر، (1996).

عليان، علي، (2000)، **برنامج القيادات المبكرة**، معهد الإدارة العامة، عمان.

العميان، محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي**، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العواملة، نائل، (1992)، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، **أبحاث اليرموك** (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) المجلد 8، العدد2، ص173 – 202.

القريوتي، محمد، (2006)، **نظرية المنظمة**، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

لافي، أحمد، (2004)، **التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية، واقع وآفاق، من وجهة نظر المديرين العاملين ونظرية المديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

اللوزي، موسى، (1998)، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

اللوزي، موسى، (2000)، **التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات**، عمان، دار وائل للنشر.

مخامرة، محسن، (2000)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط6، عمان، مركز الكتب الأردني.

مدني، عبد القادر، (1981)، **دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، ط1، جده، جامعة الملك عبد العزيز.

مسعد عبد الرحيم وآخرون، (1995)، **التنمية في الوطن العربي**، اربد، دار الكندي للنشر.

المعتصم با ، محمد أحمد الرقب، (2007)، **الهياكل التنظيمية**، بحث غير منشور، جامعة البلقاء التطبيقية، عمّان، الأردن.

المسلماني، هاشم، (1999)، **تقيم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن من وجهة نظر الموظفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

المغربي، كامل، (1994)، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

مهنا، محمد فؤاد، (1974)، **سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاته**، الإسكندرية.

هاشم زكي، محمود، (1984)، "دور أجهزة التنظيم والأساليب في دعم جهود التنمية الإدارية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(8)، عدد (4).

هواري، سيد، (1996)، **القائد التحويلي**، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة.

العقيلي، عمر، والمومني، قيس، (2000)، **نظرية المنظمة**، زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

ب. المراجع الإنجليزية:

Denisi, A, (2004), **Human Resource Management, Houghton Mifflin Company**, New York.

Jain. R. (2001), Towards Good Government: Ahalf Century Of Indias Administrative Development. **International Journal of Public Administration** 24. (12), 1299-1334.

Lyndall Urwik, (1944), **The Element, Of Administration**. Ny: Harper and Brother Publishing.

Marler, J, Liangx & Dulebohn, J. (2006). Training and 11 Effective Employee Information Technology Use. **Journal of Management**. 32 (4), P 721-743.

Vangs E& Vilka, I, (2003), Local Government Reform in Baltic Conntnies Latvia, **Experiments and Reforms**, Volume 1.

معلومات شخصية

الاسم: صلاح الدين محمد عساف.

الكلية: أكاديمية الشرطة الملكية.

التخصص: الاستراتيجيات الإدارية والأمنية.

السنة: 2009